REPORT OF THE

Auditor General

of New Brunswick

Volume 2

2007

REPORT OF THE

Auditor General

of New Brunswick

Volume 2

2007

Published by:
Office of the Auditor General
Province of New Brunswick

January 2008

ISSN 0382-1420

Table of Contents

Chapter 1 - Introductory Comments

Overview 3
Risks that need to be managed 3
New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation 4
Private Occupational Training Act 5
Wildlife Trust Fund 8
Program evaluation in Health. 8
Prior years' recommendations 9
Acknowledgements 10

Chapter 2 - New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation

Backgound 13
Scope 16
Results in brief 18
Responsibilities of the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation 18
NBCUDIC's authority, independence and resources 19
Monitoring the risks associated with unlimited deposit insurance coverage. 32
Accountability to stakeholders 36
Recommendations 39

Chapter 3 - Department of Post-Secondary Education, Training and Labour
Private Occupational Training Act

Background 49
Scope 53
Results in brief 54
All students should be protected 55
Protection of quality 58
Protection of the financial investment of the student 66
Performance measurement 78

Chapter 4 - Department of Natural Resources - Wildlife Trust Fund

Background 87
Operations of the Fund 88
The nature of our audit. 90
General conclusions on our work 91
Comments and recommendations 92

Table of Contents - Continued

Chapter 5 - Department of Health - Program Evaluation

Background 97
Scope 101
Report recommendations 102
Detailed observations and findings 103
Program evaluation planning 107
Program objectives and targets 110
Evaluation of ongoing program relevance 112
Evaluation of program cost-effectiveness 115
Evaluation of program success 117
Action taken in response to evaluation findings 119
Public reporting of evaluation findings 122

Chapter 6 - Follow up on Prior Years' Recommendations

Background 129
Scope 129
Results in brief 130
Comments on recommendations from 2003 132
Comments on recommendations from 2005 audit of Service New Brunswick 146
General comments on the implementation of recommendations 147

Chapter 7 - Office of the Auditor General

Background 153
Office role and relevance 153
Strategic plan 154
Performance indicators 154
Financial information 158
Staff resources 158

Appendix

Summary of significant audits conducted in departments and Crown agencies over the past ten years 163

Chapter 1
Introductory Comments

Contents

Overview 3
Risks that need to be managed 3
New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation 4
Private Occupational Training Act 5
Wildlife Trust Fund 8
Program evaluation in Health 8
Prior years' recommendations 9
Acknowledgements 10

Introductory Comments

Overview

1.1 In this volume of our 2007 Report, we are reporting on four projects: our audit of the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation (NBCUDIC); our audit of the *Private Occupational Training Act* (POTA); our audit of the Wildlife Trust Fund; and our audit of program evaluation in the Department of Health. We have also included in this volume our follow-up work on some of the recommendations we made in prior years, and a chapter on the operations of the Office of the Auditor General.

1.2 In this first chapter, we provide a summary that is intended to give the reader an overview of the key information contained in each chapter.

Risks that need to be managed

1.3 After reviewing the work contained in this volume, it is possible to identify a number of risks that the Province is facing but not fully managing. These include:

- Lack of crisis planning. It is clear from our audits of both NBCUDIC and POTA that the Province needs to have in place plans that would allow for quick and orderly resolution to situations that might occur that would be beyond the financial capacity of the organizations to handle.

- Overstated mandates. We found in our audit of POTA, as we found in our 2006 audit of the *Pension Benefits Act*, that the mandate described for some programs in annual reports and government communications is not always consistent with legislation. Government shouldn't be in the business of overselling its programs.

- Program relevance. We have found in recent audits that we end up recommending that government review its reasons for having a certain program. We asked this about the Health Levy last year, and this year we are recommending that the Province either give NBCUDIC the authority, independence and resources it needs to fulfill its mandate, or consider dissolving it.

- Resource shortages. NBCUDIC does not have the resources it needs to do its job. The Department of Supply and Services continues to identify priority maintenance needs significantly higher than the funding provided for capital maintenance.

New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation

1.4 In chapter 2 of this volume, we report on our audit of the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation. The *Credit Unions Act* puts the ultimate responsibility for insuring deposits held by credit unions on NBCUDIC. We found that the Province has not given NBCUDIC adequate authority, independence or resources to be able to provide that final level of protection, and so it should either be wound up or given the tools it needs to meet its responsibilities.

1.5 In my opinion, NBCUDIC can not adequately insure deposits. The responsibility that has been given to NBCUDIC in legislation is in actual fact a responsibility of the Province and, as we have seen with the recent events at la Caisse populaire de Shippagan, there are no standard procedures for accessing protection funds for the ultimate guarantee.

1.6 NBCUDIC is the third line of defence in the regime for providing 100% protection of eligible deposits in credit unions. The first line of defence is the equity of the individual credit unions, which must be maintained at a prescribed level. The second line of defence is provided by stabilization funds maintained by two stabilization boards. NBCUDIC is the third line of defence to protect approximately $2.7 billion in deposits. To do this it has $2.8 million in reserve. We also found that NBCUDIC:

- does not have access to all sources of relevant information that would allow it to minimize its exposure to loss;
- cannot take direct action to prevent or avoid a situation that would affect the safety of deposits;
- board composition means that board members may have a conflict of interest;
- has no control over the filling of positions or setting of priorities of the staff of the Office of the Superintendent of Credit Unions;
- uses a method to assess levies for the purpose of building up a deposit insurance fund that does not take into account all relevant risk factors; and

- does not have a regular operational method to access funds in the event that its deposit insurance fund is inadequate.

1.7 We concluded that the deposit insurance guarantee is actually provided by the Province, not NBCUDIC, and it is therefore hard to understand what purpose NBCUDIC is serving.

1.8 Furthermore, we observed some past events that raise some questions that need to be explored. For example, in 2002, the Superintendent of Credit Unions gave approval to members of la Fédération des caisses populaires acadiennes to establish a 1.5% general allowance for credit risk. This requirement was not extended to other credit unions even though the Superintendent at the time stated that recording a general provision "...ensures a healthy and prudent management of the credit risk. Our department is confident that this procedure is essential..." Also, the Caisse populaire de Shippagan went more than three years between annual general meetings. The position of the Superintendent of Credit Unions was not filled for a four year period, during which the responsibilities were added on to another employee of the Department of Justice.

1.9 The fact that there was an acting Superintendent for four years was a source of frustration for the NBCUDIC board, who recorded in the minutes of the Corporation that the "continual monitoring of the system is in jeopardy." There is now a full time Superintendent in place once again, however NBCUDIC still does not have the resources it needs to fulfill its responsibilities.

1.10 The Province needs to reexamine the purpose and structure of NBCUDIC.

Private Occupational Training Act

1.11 In chapter 3 we report on our audit in the Department of Post-Secondary Education, Training and Labour of the *Private Occupational Training Act*. The Province provides certain protections to students attending registered private occupational training organizations under the *Private Occupational Training Act*. As of 31 March 2007, there were 70 registered private occupational training organizations in New Brunswick.

1.12 In the past ten years, there were eleven closures of occupational training organizations that required compensation to be paid.

1.13 In 2006-2007, there were 3,736 students protected under the Act for a total value of protected tuition of about $27.9 million.

1.14 We concluded that the Department of Post-Secondary Education, Training and Labour and the New Brunswick Private Occupational Training Corporation are providing financial protection for students. However, they are not fulfilling their stated mandate to provide *effective* consumer protection to students of private occupational training organizations in New Brunswick.

1.15 This audit was a challenge because we found that the stated mandate of the Private Occupational Training Branch was broader than the responsibilities specified in the legislation. The Department felt we should have audited their compliance with the legislation. However, we chose to audit against the stated mandate which was to regulate "the private occupational training industry in order to provide effective consumer protection for students and support a vibrant, healthy private training industry."

1.16 We took the position that if that is what the Department says its mandate is, both in departmental annual reports and in brochures issued to students, then we wanted to audit against that mandate - specifically are they providing effective consumer protection.

1.17 The Department objected that this approach took us too far into the area of government policy.

1.18 This is not the first time we have found the mandate of a program to be overstated in government's communications to the public. In our audit of the *Pension Benefits Act* that was included in volume 2 of our 2006 Report, we noted that the responsibilities of the Office of the Superintendent of Pensions had been overstated in the Department's annual reports for many years until it was changed in 2004-2005.

1.19 For the *Private Occupational Training Act*, we felt that effective consumer protection would mean that any programs not covered would be clearly specified by legislation or regulation, and that there would be clear reasons for those exemptions. This was not the case.

1.20 We feel that the Department needs to reassess the reasons for not providing protection to students of internet based training. While such training may be more difficult to regulate, it is a

growing method of delivery. It is difficult to understand why students of traditional programs should be protected but not students of internet programs. We also believe that the Department's interpretation that religious schools and flight schools are exempt from the Act may not be appropriate and needs to be clarified.

1.21 We found that the Department was taking steps to monitor the quality of programs registered under the *Private Occupational Training Act*. This is happening even though the Department is not mandated by legislation to monitor the quality of the programs. The Department needs to clarify its role and its communications about its quality of education activities, and improvements could be made to some of the monitoring activities it is currently doing.

1.22 Another area of public communication that was not consistent with legislation was in the Department's description of the financial protection provided to students. In its public brochure, the implication is that tuition fees are 100% protected, whereas the Act says that this is only the case if there is sufficient money in the Training Completions Fund.

1.23 We also feel that there should be a formal contingency plan in place in case of a large closure that would deplete the Training Completions Fund. The fund currently has $1.8 million in place, and the fund has been sufficient to deal with all compensation requests to date. However, a contingency plan would ensure that should there ever be a crisis, the government would be able to react to it in a planned fashion rather than on an ad hoc basis. This is basic risk management.

1.24 The Department could put in place additional procedures to ensure that all private occupational training organizations are submitting the proper amount to the Training Completions Fund. The Department should also be able to earn a higher rate of return on the Fund balance than has been earned in recent years.

1.25 We did find that compensation to students after the closure of a training organization was being offered on a timely basis. This is critical to ensure that students have confidence in the protection they are offered.

1.26 We found that the registration fees charged for training programs and instructors were established in 1969 and not changed since.

Wildlife Trust Fund

1.27 In chapter 4 we report on our audit of the Wildlife Trust Fund. In 2002, the Wildlife Trust Fund was established by Regulation under the *Fish and Wildlife Act*. The Regulation established a Wildlife Council consisting of seventeen members, representing a broad spectrum of wildlife conservation interests.

1.28 In our audit of the Wildlife Trust Fund, we found that grants were being evaluated according to documented requirements of the Fund and that applications that did not meet the requirements were rejected. In fact we found ourselves in the unusual position of suggesting that the evaluation process may be too rigorous for smaller applications, although the Council has informed us that they intend to continue using one process for all applications.

1.29 We did recommend that the Council establish a written policy around what qualifies as a contribution from the applicant. The Wildlife Trust Fund will contribute a maximum of 75% of the cost of a project, and the applicant has to provide the rest. Since the applicant's contribution is often in-kind, it is important for the Council to have a policy about what qualifies as an in-kind contribution.

1.30 The Fund does face a revenue risk however. Since over 85% of its revenue comes from conservation fees charged on the sale of hunting and fishing licenses, and since the number of those licenses sold each year is declining, the primary revenue source of the Fund is declining. The conservation fees declined almost 10% from 2002 until 2006. For the Fund to be able to continue to support a significant number of projects, other revenue sources may have to be identified. Two possible additional revenue sources are penalty clauses in construction contracts and public donations.

Program evaluation in Health

1.31 In chapter 5 we report on our review of program evaluation in the Department of Health. In 2002 we conducted a series of scoping interviews in the Department. At the time many stakeholders indicated that there were deficiencies in the evaluation of programs in the Department. We wanted to assess the adequacy of the systems and practices that have been established to evaluate programs.

1.32 We sent program evaluation surveys to the Department of Health and to three Regional Health Authorities for seven programs administered by the Department. We received 27 completed surveys in response. We also sent an evaluation survey to the Department of

Health for an eighth program, the Provincial Epidemiology Service, but we did not receive a response.

1.33 We found that the Department of Health has no formal documented evaluation plans in place for any of the seven programs we surveyed. There are, however, informal evaluative and performance monitoring processes in place for several of the programs. Also, in 2004, the Department disbanded its Evaluation Unit, greatly reducing the capacity of the Department in the area of program evaluation.

1.34 We also found that for most programs we surveyed, the program data that is captured and summarized is insufficient to allow for the ongoing evaluation of program success in achieving objectives. However, it is apparent from the comments we received that program decision-makers are generally responsive when presented with evidence indicating that their program needs changes or adjustments.

1.35 Our recommendations in this area dealt with setting evaluation guidelines and expectations, receiving regular evaluation reports and improving public reporting about the programs administered by the Department.

Prior years' recommendations

1.36 In chapter 6 we report on our follow-up of prior years' recommendations. We undertake our annual follow-up of our recommendations to determine if the changes we identified are being put in place. We do not have the resources to do extensive investigation into the extent of departmental implementation. We hope that the Public Accounts and Crown Corporations Committees will use our Reports, not just in the year of issue, but in subsequent years to hold departments and Crown corporations accountable for implementing the recommendations.

1.37 For the years 1999, 2000 and 2003, less than 50% of our recommendations were implemented even after four years. 2001 and 2002 were better, however even those two years were below 75% implementation after four years. One trend that can be seen from our follow-up work is that line departments are diligent in trying to implement our recommendations, while central agencies have been less inclined to implement them over the past four years.

1.38 One area where progress has been slow was our 2003 audit of Crown agency governance. 15 of the 19 recommendations we made in 2003 still had not been implemented in 2007. However, we

are encouraged by steps taken within the last year by the Executive Council Office to try to address these governance issues.

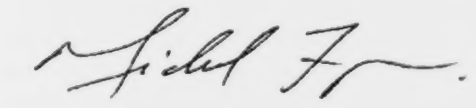
1.39 We are also disappointed with the lack of progress made on our recommendations concerning tax expenditure programs where five of our six recommendations have not been implemented even after four years.

1.40 One finding that our follow-up work produced that was particularly concerning relates to our audit in the Department of Supply and Services on the Management of Insurable Risks to Public Works Buildings. During the original audit in 2003, the Department had identified $12 million of high priority capital maintenance needs but at the time the capital maintenance funding was less than $3 million. This was despite the fact that the 1999 Grant Thornton report had identified underspending on necessary capital projects as a problem four years earlier. It seems that the situation has not improved. According to the Department of Supply and Services, the situation in 2007 is significantly worse. This problem was identified by Grant Thornton in 1999, brought up again by this Office in 2003 and yet it continues to get worse.

1.41 The audits that we do are time consuming for Departments. They have to answer our questions and provide us with supporting documentation. However, in order that we can provide information to the Legislative Assembly on government programs, it is imperative that we receive co-operation. During this past year we encountered some delays receiving information from departments. Neither the Department of Agriculture, Fisheries and Aquaculture nor the Department of the Environment provided us with a response to our follow-up work in time to include it in this Report, and we had trouble getting feedback from the Department of Health on our audit of their program evaluation function.

Acknowledgements

1.42 I wish to acknowledge the hard work of the staff in the Office in completing this volume of our Report.



Michael Ferguson, CA
Auditor General

Chapter 2
New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation

Contents

Backgound 13
Scope 16
Results in brief 18
Responsibilities of the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation 18
NBCUDIC's authority, independence and resources 19
Monitoring the risks associated with unlimited deposit insurance coverage 32
Accountability to stakeholders 36
Recommendations 39

New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation

Background

2.1 Credit unions and caisses populaires are an important part of the financial services industry in New Brunswick. There are 56 credit unions and caisses populaires in the Province with over 320,000 members. As of December 31, 2005 credit unions held $2.7 billion in deposits. [1] This was the latest information available to us at the time of our audit.

2.2 The ultimate responsibility for insuring deposits held by credit unions has been assigned to the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation (NBCUDIC). The Province of New Brunswick established NBCUDIC in 1994. The authority and purpose of the corporation are stated in the *Credit Unions Act*.

2.3 As part of a number of regulatory amendments announced in November 2005, the deposit guarantee provided by NBCUDIC was increased from $100,000 to 100% of eligible deposits.

2.4 The 100% guarantee of eligible deposits, plus the fact that there are 320,000 members of credit unions, were the reasons we decided to conduct an audit of the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation.

2.5 The fieldwork for this audit was conducted between May 2006 and July 2006. We had originally intended to include our findings in our 2006 Report; however, new information arose during the preparation of the final report. Subsequent to the completion of our fieldwork, the Province issued a press release announcing that it had set aside a total of $60 million in funding to NBCUDIC. The details of the government package to credit unions, announced March 26, 2007, indicate that "about $40 million will be contributed by government via NBCUDIC to

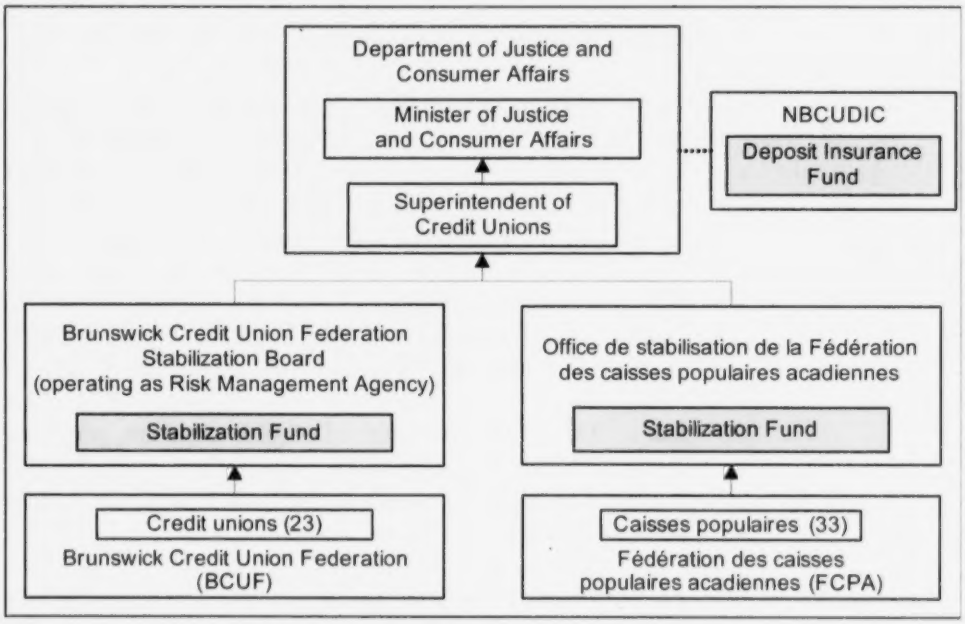
1. Throughout this chapter, the use of the term "credit union" also includes "caisse populaire".

recapitalize la Caisse populaire de Shippagan, in order to facilitate the transfer of the caisse to la Fédération des caisses populaires acadiennes on June 1, 2007". It goes on to state that "the remaining amount will stay with the corporation to provide for certain guarantees and contingencies related to the transfer, as well as stabilization and deposit protection for the system in general".

New Brunswick's credit union system

2.6 Before we report on our findings, we thought it useful to identify the various groups involved in the credit union system. The *Credit Unions Act*, proclaimed in 1994, sets the regulatory framework within which the credit union system operates. Exhibit 2.1 displays the main parties in the system.

Exhibit 2.1
Credit union system in New Brunswick



2.7 In order to carry on business in New Brunswick, all credit unions in the Province must belong to a federation; either the Brunswick Credit Union Federation Limited (BCUF) or the Fédération des caisses populaires acadiennes limitée (FCPA). Of the 56 credit unions and caisse populaires in New Brunswick, 23 are members of the BCUF while 33 belong to the FCPA[1]. As stated in section 164 the *Credit Unions Act*, the purposes of a federation are:

1. As of December 31, 2005

- to receive and manage deposits made by member credit unions in relation to liquidity requirements;
- to develop and provide financial, advisory, educational and research services to member credit unions;
- to develop and promote sound business and financial policies and procedures for member credit unions;
- to promote the organization, development and welfare of credit unions in New Brunswick; and
- to encourage cooperation among cooperatives and credit unions.

2.8 Credit unions are also members of the stabilization board established in relation to the federation of which the credit union is a member. There are two stabilization boards in New Brunswick: the Brunswick Credit Union Federation Stabilization Board Limited (which operates under the name of Risk Management Agency) and l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes limitée. The Act states in section 196 that their purposes are:

- to protect member credit unions against financial losses and insolvency;
    - by promoting the development and implementation of sound business and financial policies and procedures by credit unions;
    - by establishing and implementing loss prevention programs and other controls; and
    - by establishing and maintaining a stabilization fund.
- to provide financial assistance to member credit unions for the purpose of stabilization.

2.9 The business and affairs of a stabilization board are managed by a board of directors consisting of eight individuals: three are elected by the representatives of its member credit unions; two are appointed by the Minister; two are appointed by the board of directors of the federation for which the stabilization board was established; and the Superintendent of Credit Unions. The superintendent is a non-voting member of both stabilization boards.[1]

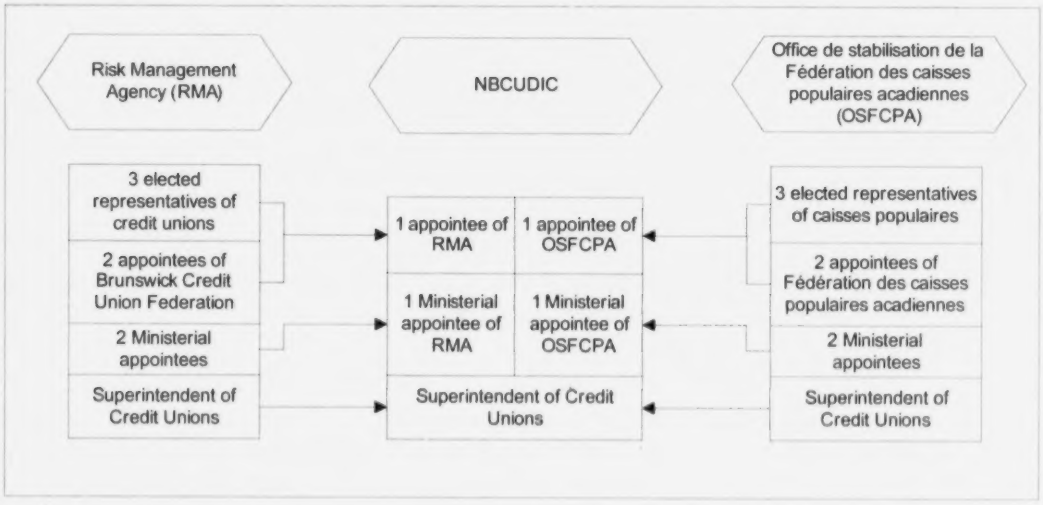
2.10 Each stabilization board has a stabilization fund, accumulated through fees paid by member credit unions. The funds can be used to provide assistance to credit unions for stabilization

1. Per section 203(1) of the *Credit Unions Act*.

purposes[1]. The term "stabilization" is not defined in the *Credit Unions Act*; in our opinion, for the purposes of this chapter, it refers to a monitoring and intervention process to ensure that credit unions achieve and maintain certain prescribed financial benchmarks, such as meeting a prescribed level of equity. If a credit union falls below the prescribed level, it may need financial assistance to be "stabilized"; in other words, to attain the prescribed level once again.

2.11 As shown in Exhibit 2.2, the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation is governed by a board of directors made up of two representatives from each stabilization board, in addition to the Superintendent of Credit Unions, who also serves as chair.[2] The superintendent is appointed by and employed by the Minister of Justice and Consumer Affairs. The Minister is ultimately responsible for the general administration of the *Credit Unions Act* and its regulations.

Exhibit 2.2
Board compositions



Scope

2.12 Our audit objective was:

To assess whether the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation has adequate structures, processes and procedures in place to fulfill its obligation

1. Per sections 201, 202(2) and 202(3) of the *Credit Unions Act*.
2. Per sections 229(1) and 230(1) of the *Credit Unions Act*.

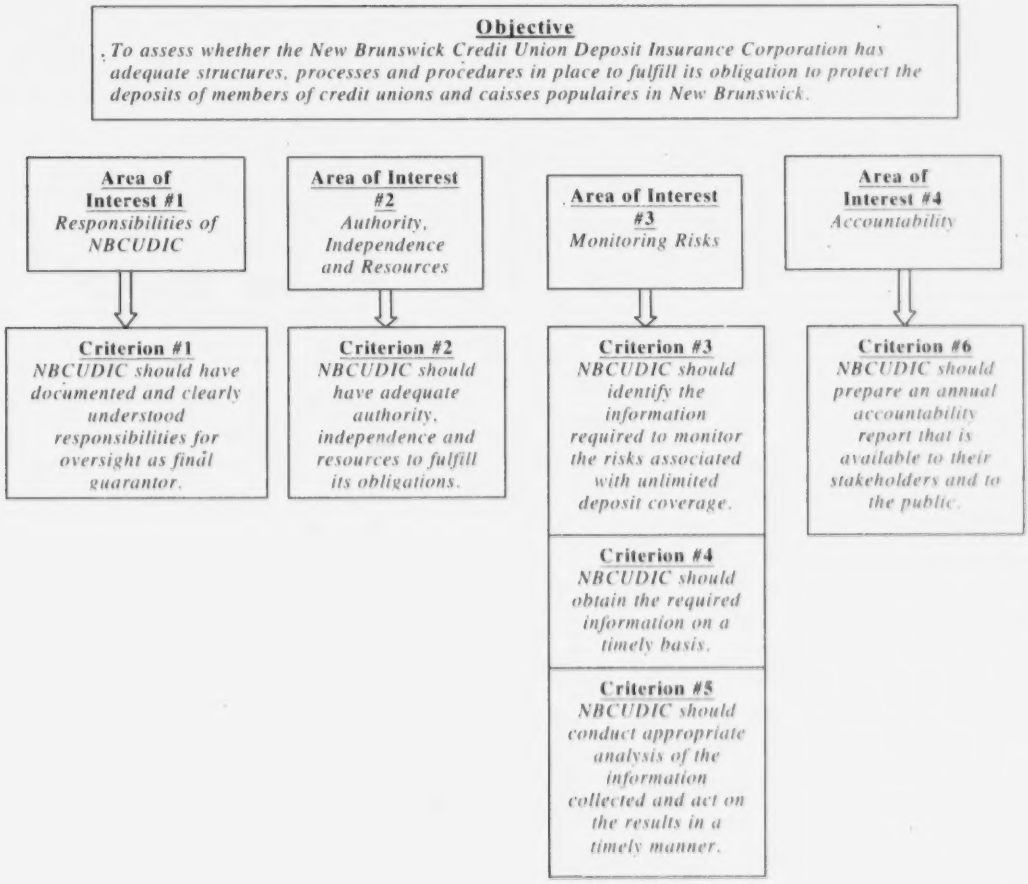
to protect the deposits of members of credit unions and caisses populaires in New Brunswick.

2.13 To further focus our audit efforts, we identified six audit criteria covering the following four areas of interest:

- responsibilities of the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation;
- authority, independence and resources of the corporation;
- information and analysis required by NBCUDIC to adequately monitor its risks; and
- accountability of the corporation.

2.14 A summary of our audit objective and criteria can be found in Exhibit 2.3.

Exhibit 2.3
Summary of Objective and Criteria



2.15 Our audit was performed in accordance with standards for assurance engagements, encompassing value for money and compliance, established by the Canadian Institute of Chartered Accountants, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

Results in brief

2.16 We found that there are documented responsibilities for NBCUDIC, and that the board understands these responsibilities.

2.17 The board has identified some of the information it feels is needed to fulfill its obligations, and is receiving this information. However, there is a need to share an increased amount of information within the board to ensure directors are in an informed position. Because the board does not have adequate authority and resources, it is difficult for the board to identify further information needed. Even if the board could identify its information needs, it is unclear whether the information could be obtained.

2.18 Improvements to the annual report are needed for NBCUDIC to be adequately accountable to their stakeholders and the public.

2.19 In our opinion, NBCUDIC does not have the adequate authority, independence or resources it needs to fulfill its obligations. We therefore recommend the Province either give NBCUDIC the authority, independence and resources it needs to fulfill its mandate, or consider dissolving NBCUDIC.

Responsibilities of the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation

Responsibilities are documented

2.20 Our first criterion is:

> *NBCUDIC should have documented and clearly understood responsibilities for oversight as final guarantor.*

2.21 As the insurer of the deposits held in New Brunswick credit unions, we believe it is important that NBCUDIC have documented responsibilities and that the board of NBCUDIC clearly understands its responsibilities. We found two sources that identify the purposes of NBCUDIC; the *Credit Unions Act* and the corporation's annual report.

2.22 Section 216 of the Act states that the purposes of NBCUDIC are:

- to provide, for the benefit of persons having deposits with credit unions in New Brunswick, deposit insurance against loss of part or all of such deposits by making payment to the persons to the extent and in the manner authorized by the Act and the regulations; and

- to assist the stabilization boards in providing financial assistance to credit unions for the purpose of stabilization.

2.23 Meanwhile, in its 2005 annual report, NBCUDIC states that its purposes are to:

- establish and maintain a deposit insurance fund;

- provide deposit insurance against the loss of part or of all deposits for the benefit of persons having such deposits with credit unions and caisses populaires in New Brunswick;

- assist the two stabilization boards in providing financial assistance to credit unions and caisses populaires for the purposes of stabilization; and

- minimize the corporation's exposure to loss.

2.24 These purposes articulate the responsibilities of NBCUDIC. The fourth component stated in the annual report, "minimize the corporation's exposure to loss", is not directly indicated in the Act as a responsibility. For the purpose of our analysis, we used NBCUDIC's interpretation of its purposes as described in its 2005 annual report.

2.25 We discussed the responsibilities of NBCUDIC with the members of the board. We concluded that they understand the responsibilities of the corporation.

Conclusion

2.26 This criterion is met. We found that there are documented responsibilities for NBCUDIC, and that the board understands these responsibilities.

NBCUDIC's authority, independence and resources

2.27 Our second criterion is:

NBCUDIC should have adequate authority, independence, and resources to fulfill its obligations.

2.28 We have broken our discussion of this criterion into three components. They are:

- authority
- independence
- resources

Authority

2.29 In order to carry out its purpose, we believe it is important that NBCUDIC have adequate authority.

2.30 We reviewed the Act in its entirety to determine what authority has been granted to the corporation and to the other parties involved in the credit union system. We summarized the authority granted to the various parties, along with any reporting relationships, in Appendix A.

2.31 To ensure that the corporation has the required authority to fulfill its legislated purpose, we compared the authority granted by the Act to NBCUDIC to its purpose as stated in its annual report. Our findings are shown in Exhibit 2.4.

Exhibit 2.4
Comparison of purpose and authority of NBCUDIC

Purpose of New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation as per 2005 annual report	**Authority of New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation under the *Credit Unions Act***
• Establish and maintain a deposit insurance fund.	• Maintain deposit insurance fund. • Determine amount to be levied from credit unions (for deposit insurance fund).
• Provide deposit insurance.	• Insure deposits.
• Provide assistance to stabilization boards.	• Make loans or advances to stabilization boards, guarantee loans or make investments for deposit insurance fund. • Maintain deposit insurance fund. • Make or cause to be made inspections and examinations of credit unions.
• Minimize the corporation's exposure to loss.	• Make or cause to be made inspections and examinations of credit unions. • Maintain deposit insurance fund. • Determine amount to be levied from credit unions (for deposit insurance fund). • Borrow money on the credit of the corporation. • Apply to the Minister for loans and guarantee of loans.

2.32 It appears that NBCUDIC has the authority to fulfill the first three components of its purpose. While it has some ways to deal

with losses once they are known, it has limited authority to minimize its exposure to loss.

NBCUDIC has limited authority to minimize the corporation's exposure to loss

2.33 NBCUDIC's ability to minimize its exposure to loss is limited due to the following factors.

- Even though NBCUDIC has the authority to inspect a credit union, it does not have the authority to take direct action against a credit union that is posing a risk to the system and exposing the corporation to loss. Both the Superintendent and the stabilization boards can take action against a credit union by placing them under supervision or causing them to be placed under supervision, but NBCUDIC cannot.

- The stabilization boards are required to inspect and examine credit unions at least every 18 months, and either have staff or have contracted the services of others to carry out these inspections and examinations. However, NBCUDIC does not have the authority to obtain the results of these inspections and examinations. The results are reported to the Superintendent, the directors and auditor of the credit union, and the directors of the federation, but not NBCUDIC.

2.34 NBCUDIC does have some authority to identify the risks it faces, but its primary method to do so is direct inspection of credit unions, rather than having access to all sources of relevant information. Also, because it cannot take direct action, it does not have adequate authority to minimize the losses it faces. Even if the risks are known, the corporation has limited ability to minimize the loss to a reasonable level.

Independence

2.35 The second component of this criterion is the need for independence. In this section we examine the independence of NBCUDIC board members.

2.36 One example of independence requirements in the credit union sector in Canada can be found in the governance practices of The Credit Union Deposit Guarantee Corporation of Alberta. It has established governance practices consistent with the Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada adopted by the Toronto Stock Exchange. Their corporate governance practices on independence require that a majority of board members should be independent of management and free from any business or other

relationships which would be perceived to interfere with the director's ability to act in the best interest of the corporation.

2.37 The *Credit Unions Act* recognizes the need for independence on the stabilization boards. It specifically says that an employee, director or officer of a credit union, federation or another stabilization board cannot be a director of a stabilization board.

Board composition is determined by legislation

2.38 Section 229 of the *Credit Unions Act* describes the composition of the board of directors of NBCUDIC. The composition of the board of NBCUDIC is shown in Exhibit 2.2.

Lack of independence in current board composition requirements

2.39 Independence is not a requirement for appointment to the board of NBCUDIC.

2.40 NBCUDIC's board is made up of four stabilization board members and the superintendent. In their 2005 annual report, NBCUDIC states "each stabilization board exercises significant influence on the activities of the Corporation". This can create conflicts between the members of the board because:

- The stabilization boards and NBCUDIC are both part of the deposit insurance protection program and there could be conflicts about the role and level of financial involvement each should have in any specific situation requiring stabilization.

- NBCUDIC board members representing a stabilization board may be reluctant to share information with the NBCUDIC board about one of their credit unions because in their role as board members of the stabilization board they would normally protect this information.

- The Minister of Justice and Consumer Affairs appoints and employs the superintendent. Since the superintendent is not an employee of the board of NBCUDIC, it is not possible for the board to direct the actions of the superintendent. In fact, the *Credit Unions Act* states that the superintendent shall act under the instructions of the Minister. Based on our discussions with board members, conflicts have occurred in the past when the superintendent gave priority to issues significant to the Minister (employer) at the expense of issues of priority to the board of NBCUDIC.

2.41 NBCUDIC needs more independence at the board level, as well as independence from the Department.

Resources

2.42 The final component of this criterion addresses the need for adequate resources. In this section, we discuss the human resources and financial resources of NBCUDIC.

Human resources

2.43 NBCUDIC has an agreement with the Credit Unions, Cooperatives, and Trust Companies Branch of the Department of Justice and Consumer Affairs to provide the required human resources to the corporation. However, the branch itself operated without a director since November 2001 and has had numerous staff shortages. These vacancies were a source of frustration for the members of the NBCUDIC board. The branch has recently begun recruiting and filling positions.

2.44 When the board of NBCUDIC wishes to act on or pursue an issue, it must rely on the superintendent or his/her staff to move the issue forward towards resolution. We have been told that, in the past, this has created problems in getting work done, due to the superintendent's other responsibilities at the Department. When this occurs, the board is powerless because they cannot direct nor take action against the superintendent since that individual is not their employee, nor can they assign the work to another individual because NBCUDIC itself has no staff.

2.45 Furthermore, from March 2002 to April 2006, there was an acting Superintendent of Credit Unions. During that time, the statutory responsibilities were assigned to the Assistant Deputy Minister of the Justice Services Division of the Department. From our review of board minutes, the board has been very frustrated with staff shortages, and stated on one occasion that the "continual monitoring of the system is in jeopardy."

2.46 Since the only means for the board of NBCUDIC to get work done is to assign the task to a staff person at the branch, it is important that the branch maintain the human resources necessary to fulfill the needs of the corporation.

Financial resources

2.47 NBCUDIC needs access to financial resources because of its 100% guarantee of eligible deposits as well as any role it might play in assisting stabilization boards in providing financial assistance to credit unions. To assess the adequacy of NBCUDIC's financial

resources we considered possible circumstances under which NBCUDIC would be required to exercise its guarantee.

Three levels of protection to safeguard deposits

2.48 NBCUDIC's "Guide to Enhanced Deposit Insurance Protection in New Brunswick Credit Unions" describes deposit protection in New Brunswick. It states that deposits in New Brunswick credit unions are safeguarded by three levels of protection. The guide describes the protection as follows:

1. At the credit union level:

   The Act requires that each credit union maintain a minimum level of equity to provide protection against potential financial losses.

2. At the level of the two stabilization boards:

   Credit unions and caisses populaires have pooled resources to establish stabilization funds through their respective stabilization boards. This level of protection is unique to these financial institutions. A stabilization fund may be used to provide financial assistance to member credit unions to meet equity requirements or to provide further protection against financial losses.

   Under provincial legislation, each stabilization board is administered by an eight-person board of directors, five of whom are appointed or elected by member credit unions and their federation. The other three are appointed by government.

   In addition to providing financial assistance, stabilization boards carry out inspections and monitor the financial condition and standards of sound business and financial practices of all credit unions on an ongoing basis.

3. At the NBCUDIC level:

   NBCUDIC guarantees the 100% repayment of all eligible deposits held at New Brunswick credit unions, including accrued interest. Deposit insurance is part of a comprehensive protection program in all New Brunswick credit unions.

Explanation of the three levels of protection

Credit union level of equity

2.49 Credit union regulation requires that credit unions maintain a level of equity equal to 5% of total assets, unless a credit union is under supervision. Prior to January 30, 1999 the level of equity required was 2% of total assets. On January 31, 1999 the required

level was increased to 3% of total assets, and finally reached its current level of 5% on January 31, 2004.[1] This 5% equity requirement is based on total assets. It does not take into consideration the risks associated with individual assets. We found evidence in the minutes of NBCUDIC board meetings of discussions about equity requirement methods used in other jurisdictions.

2.50 Exhibit 2.5 compares equity to total assets for credit unions by federation. In this exhibit, we used the figures for total assets and equity of credit unions as reported to the Credit Unions branch in audited financial statements of credit unions. The amounts related to la Caisse populaire de Shippagan have been excluded from the figures of the Brunswick Credit Union Federation because of an adjustment of $45.7 million made to the caisse's financial statements, which negatively affected its June 1, 2003 opening retained earnings but was not allocated to prior fiscal years.

Exhibit 2.5
Equity and total assets of credit unions by federation

	Brunswick Credit Union Federation (*excluding la Caisse populaire de Shippagan*)			Fédération des caisses populaires acadiennes		
Year	Equity	Total Assets	Equity/ Assets	Equity	Total Assets	Equity/ Assets
2001	$29,318,681	$455,168,600	6.44%	$104,034,777	$1,646,116,896	6.32%
2002	$33,425,659	$526,846,173	6.34%	$106,717,319	$1,777,755,768	6.00%
2003	$37,794,657	$577,572,387	6.54%	$113,025,312	$1,896,361,714	5.96%
2004	$44,617,203	$619,396,939	7.20%	$122,925,119	$2,010,497,285	6.11%
2005	$47,166,279	$652,020,840	7.23%	$131,853,333	$2,048,434,534	6.44%

2.51 In la Caisse populaire de Shippagan's adjusted financial statements for 2005, total assets were $239,478,568 with a negative equity of $25,135,865, for a negative ratio of 10.5%.

2.52 Under section 108(2) of the *Credit Unions Act*, the Superintendent has the authority to specify that financial statements can be prepared using accounting principles that deviate from generally accepted accounting principles. In February 2002, the Superintendent granted the following exceptions to credit unions that are members of FCPA:

1. Per paragraphs 11(1) to 11(6) of New Brunswick Regulation 94-5 of the *Credit Unions Act*.

(...) I give my approval to the two following exceptions in order to establish a general allowance for the credit risk:

1. *Establish a 1.5% general allowance for the credit risk, spread over a maximum of five years. The credit unions will be able to expense a minimum amount of $0.20 per $100 of asset per year during the five years or until the risk assets reach 1.5%, unless special authorization is obtained from the Office de stabilisation;*

2. *Include in the capitalization calculation the amount posted by a credit union in the general allowance for the credit risk.* [Translation]

2.53 These exceptions, presumably issued under the authority of section 108(2), have been interpreted to allow the FCPA-member credit unions to remove the general provision for credit risk of 1.5% of assets from the regulatory calculation of equity. We understand that this adjustment is intended to result in a consistent method for calculating the equity to asset ratio of all credit unions. Exhibit 2.6 displays the equity to asset ratios using the adjusted figures for assets and equity as provided by l'Office (these figures are not from audited financial statements). The general provision has been added back for the purposes of this calculation. The result is higher ratios than those shown in Exhibit 2.5.

Exhibit 2.6
Equity and assets of credit unions for members of la Fédération des caisses populaires acadiennes (unaudited figures)

	Fédération des caisses populaires acadiennes		
Year	**Equity**	**Total Assets**	**Equity/Assets**
2001	$110,055,000	$1,663,825,000	6.61%
2002	$117,721,000	$1,785,065,000	6.59%
2003	$131,833,000	$1,921,316,000	6.86%
2004	$145,057,000	$2,025,236,000	7.16%
2005	$159,445,000	$2,104,726,000	7.58%

2.54 Since these exceptions apply only to members of FCPA, credit unions who are members of RMA, including la Caisse populaire de Shippagan, have not been required by the Superintendent to establish a general provision. This requirement was not extended to RMA's credit unions, even though the

Superintendent stated that recording a general provision "...ensures a healthy and prudent management of the credit risk. Our department is confident that this procedure is essential, as Canadian financial institutions and the Caisses populaires Desjardins have adopted this procedure several years ago."[Translation].

2.55 We feel that the Superintendent should review the practice of recording general provisions by all credit unions to ensure consistency and the prudent management of risk. Further, this will eliminate the need to deviate from generally accepted accounting principles for regulatory purposes.

2.56 In November 2005, the Credit Union Regulation was amended to require a credit union under supervision that would require a significant amount of stabilization funding to meet the following equity levels:

- establish a level of equity of 2% within three years;
- establish a level of equity of 3% within five years; and
- establish a level of equity of 5% within ten years.

Stabilization funds

2.57 There are two stabilization funds in New Brunswick. Credit unions pay into the fund through levies paid to their respective stabilization board. The annual amount of the levy, as determined by paragraph 15(1) of regulation 94-5, is based on a percentage of total deposits held by credit unions and amounts previously borrowed from the stabilization board. The Act requires that the levy be collected as long as the value of the fund is less than 1.5% of the total assets held by member credit unions. A stabilization fund may be used to provide financial assistance to member credit unions to meet equity requirements or to provide further protection against financial losses[1]. Exhibit 2.7 compares the value of the stabilization fund to assets in member credit unions for each stabilization board. For the purposes of this exhibit, the amounts related to la Caisse populaire de Shippagan have been excluded from the figures of Risk Management Agency because of an adjustment of $45.7 million made to the caisse's financial statements, which negatively affected its June 1, 2003 opening retained earnings but was not allocated to prior fiscal years.

1. Per "Your Guide to Enhanced Deposit Insurance Protection in New Brunswick Credit Unions", published by New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation.

Exhibit 2.7
Comparison of stabilization fund to assets

Year	Risk Management Agency			Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes		
	Stabilization fund	Credit Union assets	Fund/ Assets	Stabilization fund	Credit Union assets	Fund/ Assets
2001	$11,226,398	$455,168,600	2.47%	$43,675,255	$1,646,116,896	2.65%
2002	$12,605,981	$526,846,173	2.39%	$48,691,255	$1,777,755,768	2.74%
2003	$13,491,616	$577,572,387	2.34%	$52,747,018	$1,896,361,714	2.78%
2004	$13,642,916	$619,396,939	2.20%	$55,721,506	$2,010,497,285	2.77%
2005	$11,780,266	$652,020,840	1.80%	$58,524,683	$2,048,434,534	2.86%

2.58 As of December 31, 2005, Risk Management Agency's fund, excluding figures for la Caisse populaire de Shippagan, was valued at $11,780,266. This amounts to 1.80% of the assets of its member credit unions which were valued at $652,020,840. At that same date, l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes had a stabilization fund of $58,524,683, 2.86% of the assets of its member credit unions.

2.59 During the course of our work, we were unsure of when, and under what circumstances, a stabilization fund could be accessed. However, the current Superintendent of Credit Unions and the current members of the NBCUDIC board are of the opinion that each stabilization fund is only available to stabilize credit unions that are members of that stabilization board.

2.60 The speed with which a stabilization fund could be accessed would depend on the investments held in the fund. We have not done any work to determine the liquidity of the holdings of the stabilization funds.

Deposit Insurance Fund

2.61 The final level of protection is provided by NBCUDIC's deposit insurance. In November 2005, through regulation 94-5, the Province increased coverage from $100,000 to 100% of eligible deposits. Previously, regulation 94-5 stated that *the maximum amount (...) shall be an amount equal to the maximum amount insured by the Canada Deposit Insurance Corporation established under the* Canada Deposit Insurance Corporation Act *(Canada).* The amended regulation now states that *the maximum amount (...) shall be an amount equal to the amount contained in the deposit accounts of the member."*

2.62 Section 223 of the *Credit Unions Act* states that NBCUDIC shall maintain a deposit insurance fund. However, neither the Act nor the regulations stipulate the amount to be held in the fund. The stabilization boards are required to pay into the deposit insurance fund based on individual risk assessments of their member credit unions. As at December 31, 2005 NBCUDIC's deposit insurance fund was $2.8 million - $2.33 million of which was provided by Risk Management Agency and $470,000 of which was provided by l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes in relation to deposits in their member credit unions. Each year, stabilization boards provide a risk rating to the Credit Unions Branch as well as a list of the amount of deposits held by each credit union at December 31. Using a model adopted by the board, the branch determines the amount that must be maintained in the fund by each stabilization board.

2.63 The $2,800,277 deposit insurance fund is held in two accounts in trust for NBCUDIC. As trustees of the fund, the two stabilization boards invest and manage the fund in accordance with the approved investment policies of NBCUDIC. RMA holds and invests $2,330,613 while l'Office holds an amount of $469,664.

2.64 There are inherent weaknesses in the application of this method. For example, despite the fact that Risk Management Agency had its largest credit union, which held 27% of the assets in the RMA system, under supervision, the contribution required from RMA actually decreased in 2005. This resulted in NBCUDIC paying a distribution of $47,134 to RMA. This illustrates that one of the deficiencies in the current method is that it does not take into account the fact that some credit unions can represent a disproportionate amount of system deposits.

2.65 In addition, the environment in which the model was developed varies from that in which NBCUDIC currently operates. For instance, it was not adjusted when the level of deposit insurance increased from $100,000 to the current 100% guarantee of eligible deposits. Also, the model was developed based on a system that is much larger than the New Brunswick credit union system.

2.66 Finally, the model does not consider credit unions in unusually high risk situations. As we noted in our management letter resulting from our audit of the December 31, 2005 financial statements of NBCUDIC:

It is evident that the present model does not meet the needs of the corporation as the Brunswick Credit Union Federation Stabilization Board trust fund actually decreased from the prior year, while the risk of payout remains unusually high given the state of la Caisse populaire de Shippagan Limitée. The current methodology creates a general allowance for payout of deposit insurance as opposed to a specific allowance for credit unions presenting an unusually high risk situation.

2.67 We went on to recommend that "..... *the Corporation revisit the methodology used to calculate the level of net assets to be maintained in the deposit insurance fund."*

2.68 Subsequent to the completion of our fieldwork, government announced $60 million in funding to NBCUDIC. It was announced that, of this amount, approximately $20 million will ".....provide for certain guarantees and contingencies related to the transfer, as well as stabilization and deposit protection for the system in general". This is a significant contribution to the deposit insurance fund that did not come from the credit union system.

Ad hoc provincial guarantee

2.69 Recently, the events surrounding the supervision of la Caisse populaire de Shippagan have illustrated that the current regulatory system of protections is not complete. These events clearly indicate that the Province has not provided NBCUDIC with a regular operational method to access funds should it ever be required to exercise its deposit guarantee. Therefore, the guarantee of deposits beyond the modest fund held by NBCUDIC is really a guarantee by the Province, a guarantee that is ad hoc in its execution. This ad hoc approach by the Province, combined with the restrictions on authority and human resources mentioned previously, makes it difficult to ensure an orderly resolution to a problem that moved through the first two levels of protection – to the frustration of the participants in the system of protection.

2.70 In their 2005 Annual Report, NBCUDIC states that in 2006 they will take the necessary steps to obtain and maintain a borrowing facility to meet unexpected claims. The annual report also states that this access "is an important element in NBCUDIC's depositor protection mandate and provides assurance to insured depositors that NBCUDIC can meet its statutory obligations to pay claims if and when a member institution fails". To date, the borrowing authority has not been put in place.

2.71 In practice, the ultimate protection is not provided by NBCUDIC. We believe that the final guarantor of deposits is the Province and not NBCUDIC, and the Province should acknowledge this obligation.

Summary of weaknesses

2.72 In summary, we have identified the following weaknesses in the authority, independence and resources available to NBCUDIC to fulfill its obligations:

- NBCUDIC does not have access to all sources of relevant information that would allow it to minimize its exposure to loss.
- NBCUDIC cannot take direct action to prevent or avoid a situation that would affect the safety of deposits or otherwise expose the corporation to losses.
- The composition of the board of NBCUDIC as determined by the Act means that board members may have conflicts of interest.
- NBCUDIC has no control over the filling of positions or setting the work priorities of the staff of the Superintendent's office.
- The method to determine the contribution levied by NBCUDIC on the stabilization boards for the purpose of accumulating the deposit insurance fund does not take into account all risk factors.
- The *Credit Unions Act* does not stipulate the amount to be held in the deposit insurance fund.
- The Province has not provided NBCUDIC with a regular operational method to access funds should it ever be required to exercise its deposit guarantee.
- The Province is not clear on its obligation to depositors when NBCUDIC does not possess the funds required for purposes of stabilization or deposit insurance.

Conclusion

2.73 This criterion is not met. NBCUDIC does not have adequate authority, independence or resources it needs to fulfill its obligations.

Monitoring the risks associated with unlimited deposit insurance coverage

2.74 Our next three criteria involve the corporation's need to monitor the risks associated with providing unlimited deposit insurance coverage. They address the need to identify the information required for monitoring; to obtain this information in a timely manner; and to analyze and act on the information as needed.

2.75 An informed board is an important element of good governance, and we will discuss this topic with our next three criteria. They are:

> *NBCUDIC should identify the information required to monitor the risks associated with unlimited deposit coverage.*
>
> *NBCUDIC should obtain the required information on a timely basis.*
>
> *NBCUDIC should conduct appropriate analysis of the information collected and act on the results in a timely manner.*

Limited reporting to NBCUDIC

2.76 When we reviewed the *Credit Unions Act*, we noted that even though NBCUDIC is the insurer of deposits, no information flows directly to the board of NBCUDIC. As shown in Appendix A, the majority of information and reporting is made to the stabilization boards and the Superintendent of Credit Unions.

2.77 Because representatives of both stabilization boards and the superintendent, who are the parties privileged with information, come together at board meetings, we expected to find a great deal of information being exchanged at these meetings. To determine what information is being received and what information is being exchanged at meetings, we did the following:

- reviewed the minutes of board meetings held since 2001;
- reviewed a sample of documents provided to board members to determine what information board members received prior to their meetings;
- reviewed a sample of credit union files at the superintendent's office to determine whether required information was being submitted to the superintendent for the years 2002 to 2005; and
- interviewed board members to determine what information is being exchanged at the board.

2.78 When we reviewed the reports provided to board members at meetings, we found that there are reports that are provided consistently at each meeting. They are externally generated reports from the Superintendent of Credit Unions and reports from each of the stabilization boards.

2.79 For the dates we sampled, the report of the superintendent appears to be provided either verbally or in written form. In the case of the reports of the stabilization boards, the content and format of the reports were consistent. The stabilization boards provided written reports, in summary form, of the financial condition of their member credit unions as a whole. These reports include information on the adequacy of system equity, as well as a number of financial indicators, such as financial margins and delinquency. Areas of information that are not included but could be useful to the board include:

- trends in key financial indicators on a system-wide basis;
- major areas of risks or emerging risks;
- established benchmarks for financial indicators; and
- findings from inspections and examinations of credit unions, including best practices.

2.80 When we interviewed the members of the board, it was clear that some of the members do not feel they are kept informed. Specifically, they felt there were instances where needed information was not being shared for the stated reason of confidentiality. The intent of the Act may have been that information would be shared amongst the parties at the board, but this does not appear to be happening. The superintendent is the only member of the board who has access to all information because this individual attends the meetings of both stabilization boards and receives copies of all reports required in the *Credit Unions Act*.

2.81 In our review of the board minutes, we found references to certain issues being discussed; however, the level of detail recorded in the minutes did not provide enough information for us to evaluate the extent of discussions.

2.82 In addition, it became clear from discussions with board members that the lack of adequate authority, independence and resources makes it difficult for the board to identify the information needed to fulfill its purposes.

Reports and inspections

2.83 Since it is our understanding that NBCUDIC relies on the stabilization boards and the superintendent, we reviewed a sample of files at the superintendent's office to determine if the reporting and analytical requirements were being met. NBCUDIC should satisfy itself that its reliance on these parties is appropriate. We tested reports for the period of 2002 to 2005.

2.84 The reporting requirements of the *Credit Unions Act* are summarized in Exhibit 2.8, along with our findings.

Exhibit 2.8
Reporting requirements

Annual reporting requirements of the *Credit Unions Act*	**Findings**	**Notes**
Credit unions must file an information return with the superintendent showing the name and address of the credit union, date of the last annual meeting, names of directors, officers and general manager of the credit union.	• 65% of the files we sampled had information returns for all three years tested. • 35% of the files we sampled were missing 1 or 2 information returns for the three years tested.	1
Credit unions must file a copy of their financial statements as well as the report of the auditor with the superintendent.	• 90% of credit unions we sampled had filed copies of their financial statements and auditors report for the three years tested.	2
Stabilization boards must file a copy of their financial statements as well as the report of the auditor with the superintendent.	• We found all financial statements and auditors report as required for the three years tested.	
Stabilization boards must file a report of their inspection and examination of the business and affairs of each member credit union with the superintendent.	• All credit unions we sampled had been inspected at least once during the three years tested. A report of the inspection was filed.	

Notes:

1) La Caisse Populaire de Shippagan did not hold an annual general meeting between the dates of September 29, 2003 and March 26, 2007.

2) We noted that all caisses populaires who are members of l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes (OSFCPA) had the same year end, while for the nine credit unions of Risk Management Agency (RMA) we tested, we found eight different year ends.

2.85 In addition to reporting requirements, the Act requires certain inspections to take place. Exhibit 2.9 summarizes the requirements and our findings.

Exhibit 2.9
Inspection requirements

Inspection requirements of the *Credit Unions Act*	Findings	Notes
Superintendent must make annual (or at such other intervals as considered necessary) inspections and examinations of the business and affairs of each federation and stabilization board.	• We found that there has not been an inspection of a stabilization board or a federation by the superintendent since 1999.	1
Stabilization boards must make an inspection and examination of the business and affairs of each of its member credit unions at least every 18 months.	• All credit unions we sampled had been inspected at least once during the three-year period tested. • For 10% of the credit unions sampled, the interval between inspections exceeded 18 months.	2 3 4

Notes:

1) This is particularly significant given the reliance placed on the stabilization boards by the system itself (as regulators) and by other parties such as the Superintendent of Credit Unions and NBCUDIC.
2) Credit union inspections, required every 18 months, are performed by either RMA (for member credit unions) or Services Unis de Vérification et d'Inspection (SUVI) (for members of OSFCPA). We did note some differences between the inspections reports. Those reports provided by SUVI included a rating similar to that used for calculating the deposit insurance fund. This rating is based on a scale of 1 (unacceptable) to 5 (very good). In addition, each report included a comparison to the rating the credit union had received during the previous inspection, as well as a benchmark rate for the group. The reports provided by RMA included a rating only in those reports for 2005 (prior reports included no rating). Their rating was based on 3 levels: satisfactory, needs improvement or unacceptable. No comparative information on ratings was provided in the report. Per discussions with branch staff, RMA provides the numerical 1-5 rating at a later date.
3) Only 25% of the files we tested had copies of the credit union's response to the inspection reports; the majority of files tested were missing one or more of the responses.
4) The findings of these inspections and examinations are not reported to the board of NBCUDIC.

Timeliness of information

2.86 Since the only opportunity for the NBCUDIC board to exchange information is during board meetings, we reviewed the number of board meetings the corporation has had in recent years. In 2003, the directors of the board took the extraordinary measure of sending a letter to the chair (the superintendent) to request that a meeting take place. The by-laws of the corporation were subsequently amended to require quarterly meetings of the board. Exhibit 2.10 shows the number of meetings held in recent years. The frequency of meetings has significantly increased since 2001.

Exhibit 2.10
Number of board meetings (including conference calls) held between 2001 and 2005

Year	Number of regular meetings	Number of conference calls	Average number of months between meetings
2001	2	0	6
2002	2	0	6
2003	3	2	2.4
2004	4	3	1.7
2005	5	1	2

No analysis of information is conducted by the board itself

2.87 Based on our findings, no analysis is conducted on the information presented at the board meetings. Although we expected to find some analysis prepared in relation to the increase in deposit insurance coverage, we became aware that the NBCUDIC board did not take part in the decision to increase deposit insurance coverage. Though this major decision to increase deposit insurance from $100,000 to an unlimited amount occurred in 2005, the value of NBCUDIC's deposit insurance fund only increased by $37,222. This serves as another indication that the true commitment to guarantee deposits in credit unions lies with government.

Conclusion

2.88 These three criteria are not met.

2.89 The board has identified some of the information it feels is needed to fulfill its obligations, and is receiving this information. However, there is a need to share an increased amount of information within the board to ensure directors are in an informed position. Because the board does not have adequate authority and resources, it is difficult for the board to identify further information needed. Even if the board could identify its information needs, it is unclear whether the information could be obtained.

Accountability to stakeholders

2.90 Our final criterion looks at NBCUDIC's annual accountability reporting:

> *NBCUDIC should prepare an annual accountability report that is available to their stakeholders and to the public.*

2.91 NBCUDIC is accountable to both the Province (Department of Justice and Consumer Affairs) and the public (members of credit unions in New Brunswick). During our audit, we found that

NBCUDIC communicates with its stakeholders in a number of ways:

- annual reports;
- credit union brochure; and
- website.

Annual report

Compliance with annual report policy

2.92 The Province's policy on annual reports states that the objective of an annual report is to be the major accountability document for the Legislative Assembly and the general public, serving as the key link between the objectives and plans of an organization and the results obtained.

2.93 The policy identifies the requirements for annual reports:

- The annual report should include a clear account of goals, objectives and performance indicators.
- The report should show the extent to which a program continues to be relevant.
- The report should show how well the organization performed in achieving its plans.
- The report should show how well a program was accepted by its client groups.
- Actual and budget financial information in summary form and narrative explaining major variances as well as other aspects of financial performance are to be included in all annual reports.
- Annual reports should be written in clear and simple language, avoiding technical terms and phrases as much as possible.

2.94 We tested NBCUDIC's 2005 annual report against the requirements of the annual report policy. Our findings are summarized in Exhibit 2.11.

2.95 Although the corporation states its purpose, we found that there were no objectives, goals or performance indicators in the annual report. Since there are no objectives or goals set for NBCUDIC, there is no discussion of achievement of plans in its annual report. Also missing is a discussion of client acceptance of the deposit insurance program. NBCUDIC is not funded by

government; therefore there is no budget allocation. The corporation is funded by the stabilization boards based on its costs, which are mainly administrative expenses. The annual report does include financial information in their financial statements and summary information on assets of the corporation with a comparison to previous year. The annual report should also include information on other aspects of financial performance. Although some information is provided, additional information should have been included on the risks and implications of the increased level of deposit insurance. In addition, there was no discussion of the situation with la Caisse populaire de Shippagan other than a note to the financial statements.

Exhibit 2.11
Compliance with Annual Report Policy

Requirement	Met?	
	Yes	No
Clear account of goals, objectives and performance indicators		X
Extent of program relevance	X	
Achievement of plans		X
Acceptance by client groups		X
Actual and budget information in summary form	X	
Explanation of major financial variances as well as other aspects of financial performance		X
Clear and simple language	X	

Contradictions in the annual report

2.96 The risk faced by NBCUDIC is not fully reported in the annual report of NBCUDIC. In its 2005 report, we found contradictions between the annual report and the financial statements.

2.97 The annual report states that deposits are well protected, yet note 4 in NBCUDIC's financial statements indicates that funds required to stabilize a large credit union in the province exceed the assets of the stabilization board and the assets of NBCUDIC. It goes on to state that the Province may make a loan to NBCUDIC; however, access to funding from the Province is not automatic.

2.98 In our opinion, the ultimate responsibility for deposit protection rests with the Province. Specifically, the 100% guarantee is a contingency and should be disclosed in the Province's financial statements. Although the outcome cannot be determined, should there be significant financial difficulty in a credit union requiring stabilization or guarantee of deposits, NBCUDIC lacks the

resources and authority to fulfill its obligation. In other jurisdictions such as Alberta and Prince Edward Island, governments have declared that they will ensure the obligations of the deposit insurance organization will be fulfilled in the event of a loss.

Conclusion

2.99 This criterion is not met. Improvements to the annual report are needed for NBCUDIC to be adequately accountable to their stakeholders and the public.

Recommendations

2.100 In our opinion, NBCUDIC does not have the adequate authority, independence or resources it needs to fulfill its obligations. **We therefore recommend the Province either give NBCUDIC the authority, independence and resources it needs to fulfill its mandate, or consider dissolving NBCUDIC.**

2.101 We recommend the Province disclose its obligation for deposit insurance in the notes to the Province's financial statements.

2.102 We recommend the Province amend the *Credit Unions Act* to clearly state the Province's obligation for deposit insurance.

2.103 We recommend the Superintendent review the practice of recording general provisions against accounts receivable by all credit unions to ensure consistency and to eliminate the need to make adjustments for regulatory purposes.

2.104 If the Province decides to strengthen the authority, independence and resources of NBCUDIC, we have the following recommendations.

2.105 We recommend the Department of Justice and Consumer Affairs amend the *Credit Unions Act* to clarify NBCUDIC's ability to access information about credit unions and stabilization boards.

2.106 We recommend the Province review the composition of the NBCUDIC board and make changes to the *Credit Unions Act* to ensure the board can act independently.

2.107 We recommend NBCUDIC and the Credit Unions, Cooperatives, and Trust Companies branch of the Department amend their memorandum of understanding to include specific operating parameters such as length of time to fill positions and establishing work priorities.

2.108 We recommend that NBCUDIC and the Department establish a minimum value for the Deposit Insurance Fund. If the existing balance is determined to be insufficient, a funding plan with appropriate levies should be put in place.

2.109 As we stated in our management letter resulting from our financial audit of NBCUDIC, we recommend that the Corporation revisit the methodology used to calculate the level of net assets to be maintained in the deposit insurance fund.

2.110 We recommend the Province provide NBCUDIC with a specific process to access funds in order for NBCUDIC to fulfill its purposes as stated in the Act.

2.111 Because of NBCUDIC's reliance on the work of the superintendent, NBCUDIC should request the superintendent to carry out more frequent inspections of stabilization boards as required by the *Credit Unions Act*.

2.112 We recommend NBCUDIC review the content of its annual report to comply with government's annual report policy.

NBCUDIC Board response

2.113 The Board of NBCUDIC provided the following response to our report and recommendations:

Authority
(paragraphs 2.29 to 2.34)

The Board supports the conclusion that the Corporation has limited authority to minimize the Corporation's exposure to loss. The Board has overseen the risk-mitigation practices of both the Superintendent of Credit Unions and the stabilization boards by receiving reports from these regulators at regular meetings with the objective of identifying significant concerns that would expose the Corporation to loss. At the same time, the Board is of the opinion that it is not the intention of the legislation for the Corporation to duplicate work performed by the Office of the Superintendent of Credit Unions, stabilization boards, and federations.

The Chair of the Board, the Superintendent, has access to all the information held by the stabilization boards, federations, and credit unions including the results of the inspections and examinations of each of these bodies. The Board believes it is the intent of the legislation for the Superintendent to provide the Corporation with all relevant information required to carry out its mandate. As a result of the shortage of resources in the Office of the

Superintendent, as pointed out in the Auditor General's Report, this did not always occur.

Furthermore, the Board's constitution provides for two Board directors appointed by each stabilization board who have access to all the information in their respective systems. Therefore, although not specifically provided for in the legislation, the Board has access to all pertinent information to carry out its mandate. Regardless, the Board recognizes the need for more formal information sharing and in 2006 took initial steps in developing information sharing agreements.

Credit union level of equity (Exhibit 2.5)

The Board is of the opinion Exhibit 2.5 by itself and as currently presented without information concerning the Caisse populaire de Shippagan leads the reader to an erroneous conclusion with respect to the system's equity position.

Although the Auditor General's Report provides additional information on the Caisse populaire de Shippagan in the surrounding text, the Board believes the true picture of the relative financial situation of each system is more accurately reflected by incorporating the financial information of the Caisse populaire de Shippagan in Exhibit 2.5 as shown in the Restated Exhibit 2.5 below. In this restated exhibit BCUFL figures include reported and restated audited financial information for this Caisse for all the years presented. A significant prior period adjustment of $45.7 million is shown to negatively affect BCUFL's 2003 equity.

Restated Exhibit 2.5
Equity and total assets of credit unions by federation
(Including the Caisse populaire de Shippagan)

	Brunswick Credit Union Federation Limited (BCUFL)			Fédération des caisses populaires acadiennes (FCPA)		
Year	Equity	Total Assets	Equity/ Assets	Equity	Total Assets	Equity/ Assets
2001	$51,156,169	$697,265,024	7.34%	$104,034,777	$1,646,116,896	6.32%
2002	$56,438,489	$804,186,553	7.02%	$106,717,319	$1,777,755,768	6.00%
2003	$16,560,393	$823,346,042	2.01%	$113,025,312	$1,896,361,714	5.96%
2004	$18,981,367	$888,987,479	2.14%	$122,925,119	$2,010,497,285	6.11%
2005	$21,077,412	$891,499,408	2.36%	$131,853,333	$2,048,434,534	6.43%

It is the Board's opinion the above Restated Exhibit 2.5 reveals the impact of the significant losses by the Caisse populaire de Shippagan on BCUFL's system and provides an accurate comparative between the two systems.

Stabilization funds (Exhibit 2.7)

The Board is of the opinion that Exhibit 2.7 by itself and as currently presented without the information concerning the Caisse populaire de Shippagan leads the reader to an erroneous conclusion with respect to the sufficiency of the stabilization funds of the respective systems.

Although the Auditor General's Report provides additional information on the Caisse populaire de Shippagan in the surrounding text, the Board believes the true picture of the relative financial strength of each of the stabilization funds is more accurately reflected by incorporating the financial information of the Caisse populaire de Shippagan into Exhibit 2.7 as shown in the Restated Exhibit 2.7 below.

Restated Exhibit 2.7
Comparison of stabilization fund to assets
(Including the Caisse populaire de Shippagan)

	Brunswick Credit Union Federation Stabilization Board Limited (RMA)			Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes (Office)		
Year	**Stabilization Fund**	**Total Credit Union Assets**	**Fund/ Assets**	**Stabilization Fund**	**Total Assets**	**Fund/ Assets**
2001	$11,226,398	$697,265,024	1.61%	$43,675,255	$1,646,116,896	2.65%
2002	$12,605,981	$804,186,553	1.57%	$48,691,255	$1,777,755,768	2.74%
2003	$13,491,616	$823,346,042	1.64%	$52,747,018	$1,896,361,714	2.78%
2004	$13,642,916	$888,987,479	1.54%	$55,721,506	$2,010,497,285	2.77%
2005	$11,780,266	$891,499,408	1.32%*	$58,524,683	$2,048,434,534	2.86%

*The 2005 ratio is 1.16% when adjusted for approximately $1.4 million held by RMA as loans and investments in member credit unions.

Further, the Board believes that the Auditor General's Report should note the value of the RMA stabilization fund as of December 31, 2005 is subject to a significant contingent liability related to RMA's legislated requirement to provide financial assistance to the Caisse populaire de Shippagan in future years.

Provisions against accounts receivable (paragraph 2.103)	*The Board is of the opinion that the practice of using a general provision helps to ensure the healthy and prudent management of credit risk in the credit union system. The Board supports the use of a general provision by caisses populaires and would like to see credit unions adopt this practice.*
Credit union level of equity (paragraphs 2.49 to 2.56)	*The Board believes this section of the audit report should outline the conditions referred to in subsection 11(7) of the* Credit Unions Act. *Subsection 11(7) permits certain credit unions under supervision to take up to ten years to attain a five percent regulatory equity level under the circumstances whereby a stabilization board would otherwise be required to provide a credit union with financial assistance that is more than twenty-five per cent of the total amount held in its stabilization fund and is greater than ten million dollars.*
Minimum value for the Deposit Insurance Fund (paragraph 2.108)	*The Board believes this recommendation should go further to require an amendment to be made to the legislation that requires stabilization boards to fully utilize their respective stabilization funds prior to making any request to the Corporation for financial assistance.*
Inspections of stabilization boards (paragraph 2.111)	*The Board supports the recommendation which states the Corporation should request the Superintendent to carry out more frequent inspections of the stabilization boards. The Board believes this recommendation should be made stronger to require an inspection or examination of the respective stabilization boards at least every eighteen months and that this requirement be included in any amendments to the legislation. Currently, an eighteen month inspection interval is seen in the* Credit Unions Act *under which stabilization boards are required to perform inspections and examinations of member credit unions at least every eighteen months.*
Lack of independence in current board composition (paragraphs 2.39 to 2.41)	*The Auditor General's Report fails to identify what conflicts it perceives to exist as a result of the Board's composition. In the Board's opinion, the only potential foreseeable conflict lies in the sequence of funds to be used in the event a credit union has financial difficulties. The Board feels this potential conflict could be remedied if the legislation were amended to require the use of the entire*

stabilization fund of the system whose member credit union requires financial assistance prior to any request by that stabilization board for financial assistance from the Corporation or for the use of any of the deposit insurance funds of the Corporation.

The Board, therefore, questions the concerns regarding lack of independence of the Corporation. It is also relevant to note that the current legislation requires the Minister to appoint three (3) of the five (5) directors of the Board, including the Superintendent.

Overall comments

The Board believes the audit report attempted, in its scope, to focus on the role of the Corporation which forms one component of the credit union system of regulation. Rather, the Board is of the opinion that it would be more informative for the Auditor General to review the major components of the system of credit union regulation which also includes the stabilization boards, federations and the Office of the Superintendent. As a result, the Board feels the audit report is not as relevant to the public as it could have been.

The Board is of the opinion the current system of regulation has many controls which are important to the effective functioning of the credit union system. Recent events have confirmed that certain controls within this system failed. The Board is of the opinion that prior to any amendments to the Credit Unions Act *a review should be undertaken to determine why these controls did not function as intended.*

Finally, the Board believes the audit report references a number of issues that fall outside the Corporation's mandate and that a number of the Auditor General's recommendations should be made directly to the Office of the Superintendent in a separate report. As such, comments have not been provided by the Board on parts of the audit report which, in its opinion, fall outside its mandate.

Further to the Auditor General's recommendations the Board believes the Credit Unions Act *should be amended to provide for a stabilization board to be automatically*

placed under supervision in the event its capitalization level falls under a specified minimum amount after making adjustments for the shortfalls in the equity of member credit unions.

Departmental response

2.114 The Department of Justice and Consumer Affairs provided the following comments on our report and recommendations:

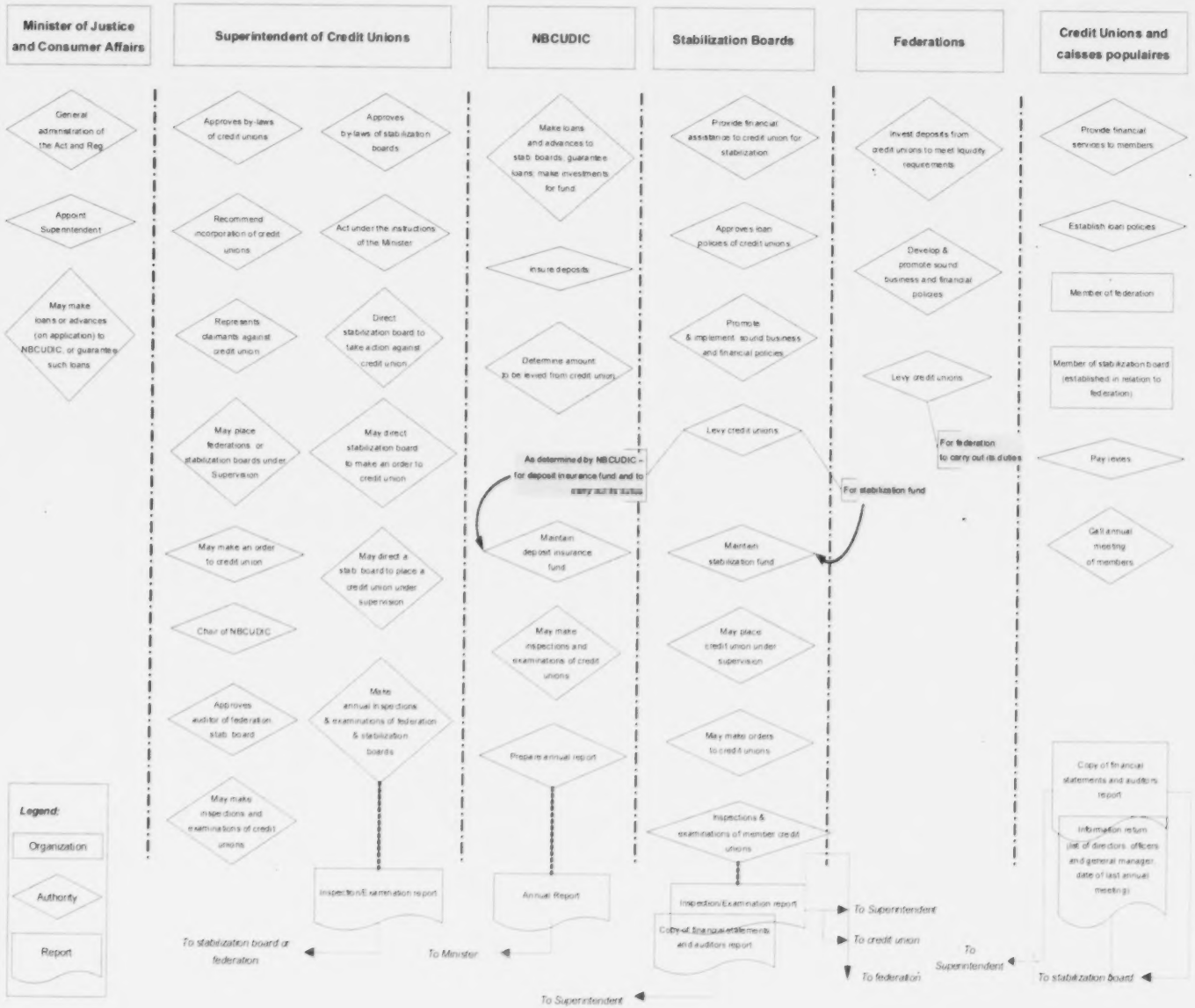
The Department understands that the Board of NBCUDIC has responded to areas of your report and recommendations that fall within its mandate. The Department has reviewed the draft response of NBCUDIC and agrees with the comments contained therein.

The Department shares the concerns expressed by the Board of NBCUDIC that the report does not look at the system of credit union regulation in New Brunswick as a whole, but only one part of the entire system which includes the stabilization boards, federations and the Office of the Superintendent. The Department is of the view that there is a need to review all elements of the system of regulation of credit unions in New Brunswick, including issues related to the mandates, structures and board appointment processes of NBCUDIC, the stabilization boards and the federations and the role and responsibilities of the Office of the Superintendent.

Government has indicated concern with the unlimited deposit insurance protection currently in place. The level and manner of deposit insurance protection is being reviewed by the Department as part of a comprehensive examination of the legislation and regulations governing the credit union system in New Brunswick. A legislative and regulatory proposal will be developed for Government's consideration in the coming months.

This legislative and regulatory proposal will address many of the areas of concern highlighted in your report, in the context of the credit union regulatory system as a whole. The Department will give full consideration and take into account the comments and recommendations in your report and any subsequent reports of the Auditor General related to the credit union system, as well as advice and recommendations from other sources, as we develop this proposal.

Appendix A – Summary of authority and reporting requirements in the Credit Unions Act



Chapter 3
Department of Post-Secondary Education, Training and Labour
Private Occupational Training Act

Contents

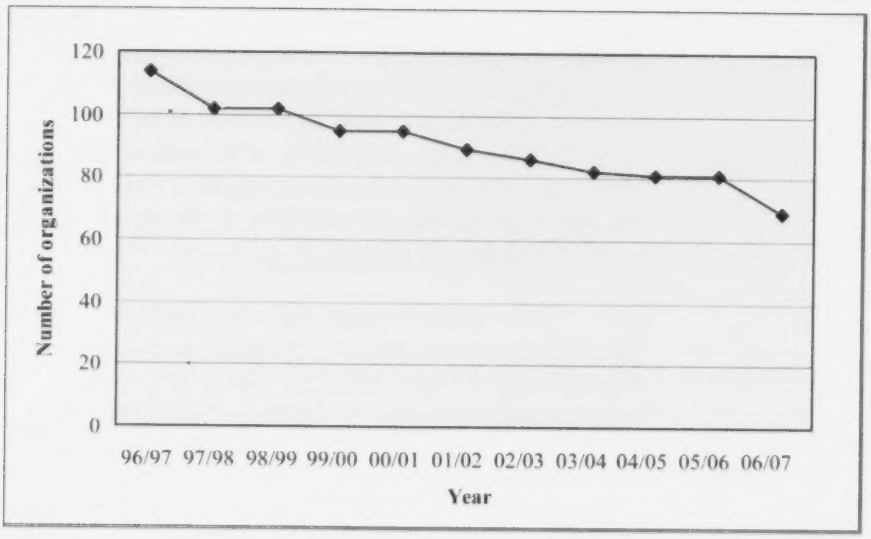
Background 49
Scope 53
Results in brief 54
All students should be protected 55
Protection of quality 58
Protection of the financial investment of the student 66
Performance measurement 78

Department of Post-Secondary Education, Training and Labour
Private Occupational Training Act

Background

3.1 The Province provides certain protections to students attending registered private occupational training organizations under the *Private Occupational Training Act* (the Act.) As of 31 March 2007 there were 70 registered private occupational training organizations in New Brunswick.

Exhibit 3.1
Number of organizations registered



3.2 Exhibit 3.1 shows that the number of registered organizations has been declining over the past ten years. There were 114 registered in 1996/97 compared to 70 in 2006/07, a net decline of 44 organizations. Eleven of the organizations that closed in the last ten years did so unexpectedly resulting in the need for compensation pursuant to the Act.

3.3 Exhibit 3.2 shows the tuition fees protected under the Act, the number of students, and the average tuition per student for the last seven years. As seen in the exhibit, enrolment numbers declined significantly between 2001 and 2004 but then remained relatively stable for three years until increasing significantly to 3,736 in 2006/07. The average tuition charged by organizations over the last seven years was relatively stable.

Exhibit 3.2
Tuition fees protected under the Act

Year	Tuition fees protected	Number of students protected	Average tuition per student
2000/01	34,724,000	4722	7,354
2001/02	27,659,800	3832	7,218
2002/03	24,700,900	3568	6,923
2003/04	21,334,100	2901	7,354
2004/05	22,089,500	3178	6,951
2005/06	23,348,300	3077	7,588
2006/07	27,871,584*	3736	7,460

* based on unaudited student protection fees.

3.4 The Act defines a private occupational training organization as "a person or an organization, whether incorporated or not, that provides or undertakes to provide an occupational training program." An occupational training program is defined as "any course or program of study provided to a person to enhance a person's employability in an occupation, or to improve that person's ability to carry out a present or future occupation, and for which tuition fees are paid to a training organization by the person or charged to a third party on the person's behalf."

3.5 The Act specifically excludes chartered universities, government owned training organizations such as New Brunswick Community Colleges, employer sponsored training, or any organization exempted by regulation (for example, at the time of the audit, regulation exempted all internet based training, correspondence training and training programs of less than 21 hours

of instruction.) Otherwise, all private training organizations are required by law to register and comply with the Act.

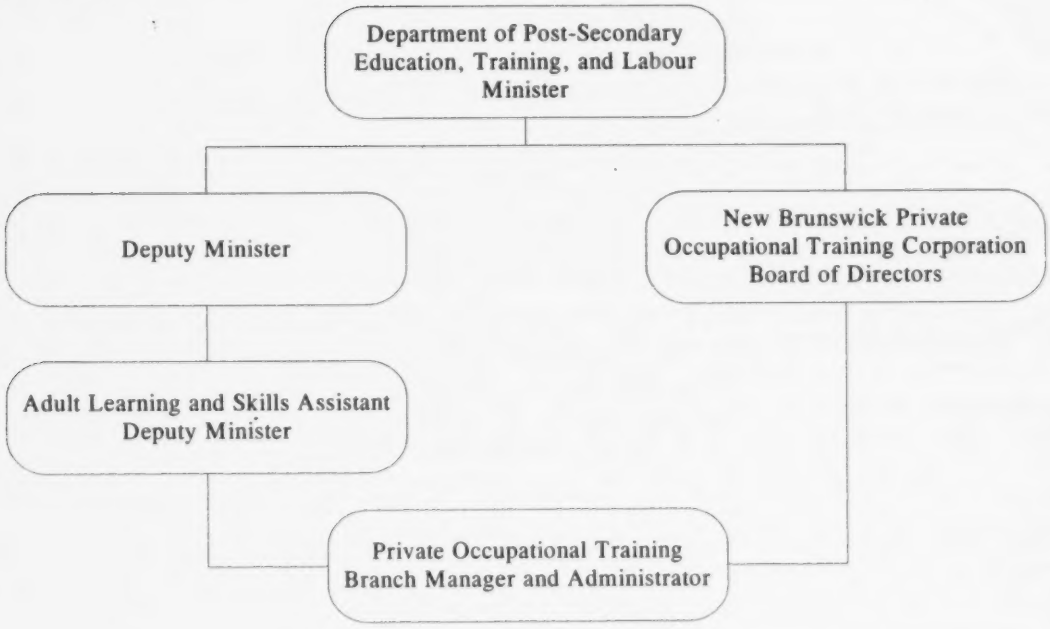
Legislative history

3.6 Regulation of private occupational training organizations is common to all jurisdictions in Canada. Regulation in New Brunswick dates back to 1954 when the *Trade Schools Act* was proclaimed. That Act was repealed and replaced with the *Private Occupational Training Act*. The last significant amendment to the Act occurred in 1996.

Organization

3.7 The Department of Post-Secondary Education, Training and Labour (the Department) is responsible for the administration of the Act. As part of changes to legislation in 1996, the New Brunswick Private Occupational Training Corporation (the Corporation) was incorporated and given certain responsibilities under the Act. Exhibit 3.3 shows the organization of the parties involved.

Exhibit 3.3
Organization chart



3.8 Under the Act, the Minister is responsible to:

- register training organizations, occupational training programs, instructors, agents, representatives and salespersons,
- inspect training organizations for compliance with the Act, and
- take action where non-compliance with the Act is discovered.

3.9 The Minister appoints a Board of Directors of the Corporation of between five and seven members. At least three must be operators of private occupational training organizations. The Minister appoints the chair and vice-chair from among the Board members.

3.10 The Act defines the purposes of the Corporation as follows:

- to act as administrator of the Training Completions Fund;
- to consult with government and the private occupational training sector on matters relating to private occupational training;
- to facilitate voluntary accreditation in the private occupational training sector; and
- to carry out such other purposes as may be prescribed by regulation (at the time of the audit no other purposes were prescribed).

3.11 In administering the Training Completions Fund, the principal activity of the Corporation is to:

- approve applications for tuition compensation from students, and
- invest funds in a prudent manner, as would a trustee.

3.12 Staff of the Private Occupational Training Branch of the Department perform all the day-to-day operations related to the Act. They fulfill duties of the Minister and provide administrative support to the Corporation.

Significance

3.13 We feel that the regulation of the private occupational training industry is of interest to both the Legislative Assembly and the people of New Brunswick. The *Private Occupational Training Act* creates a regulatory service for students which provides certain protections and increases the likelihood that an education, once initiated, will be successfully completed.

3.14 There have been 11 business failures since 1997, whereby organizations have closed prior to fulfilling their complete obligation to students.

Mandate

3.15 The specific mandate of the Private Occupational Training Branch (Branch) of the Department, as stated in departmental annual reports up to and including 2003-2004, was one of regulating "the private occupational training industry in order to provide effective consumer protection for students and support a vibrant, healthy private training industry." This same wording was used in

subsequent annual reports except the word "effective" before "consumer protection" was removed. Furthermore the brochure, "Private Occupational Training Organizations - Be An Informed Consumer" made available by the Department to students, included the same mandate as the 2003-2004 annual report.

Scope

3.16 Our audit objective was:

> *To determine whether the Department of Post-Secondary Education, Training and Labour, and the New Brunswick Private Occupational Training Corporation, fulfill their mandate to provide effective consumer protection to students of private occupational training organizations in New Brunswick.*

3.17 To focus our audit efforts, we determined that effective consumer protection should include the following criteria:

- a program(s) to protect all students enrolled in a private occupational training organization;
- protection of the quality of the education;
- protection of the financial investment of the student; and
- a performance measurement system to assess the effectiveness of the protection program(s).

3.18 Our audit was performed in accordance with standards for assurance engagements, encompassing value for money and compliance, established by the Canadian Institute of Chartered Accountants, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

3.19 During the course of our work the Department expressed concern about two of the criteria. In the first criterion the Department objected to the word "all" stating that some organizations that provide training are exempt either in the General Regulation or by policy. In the second criterion, the Department stated that "*The Private Occupational Training Act* does not provide [the Department] with a mandate to assure the quality of the education provided by privately owned training organizations."

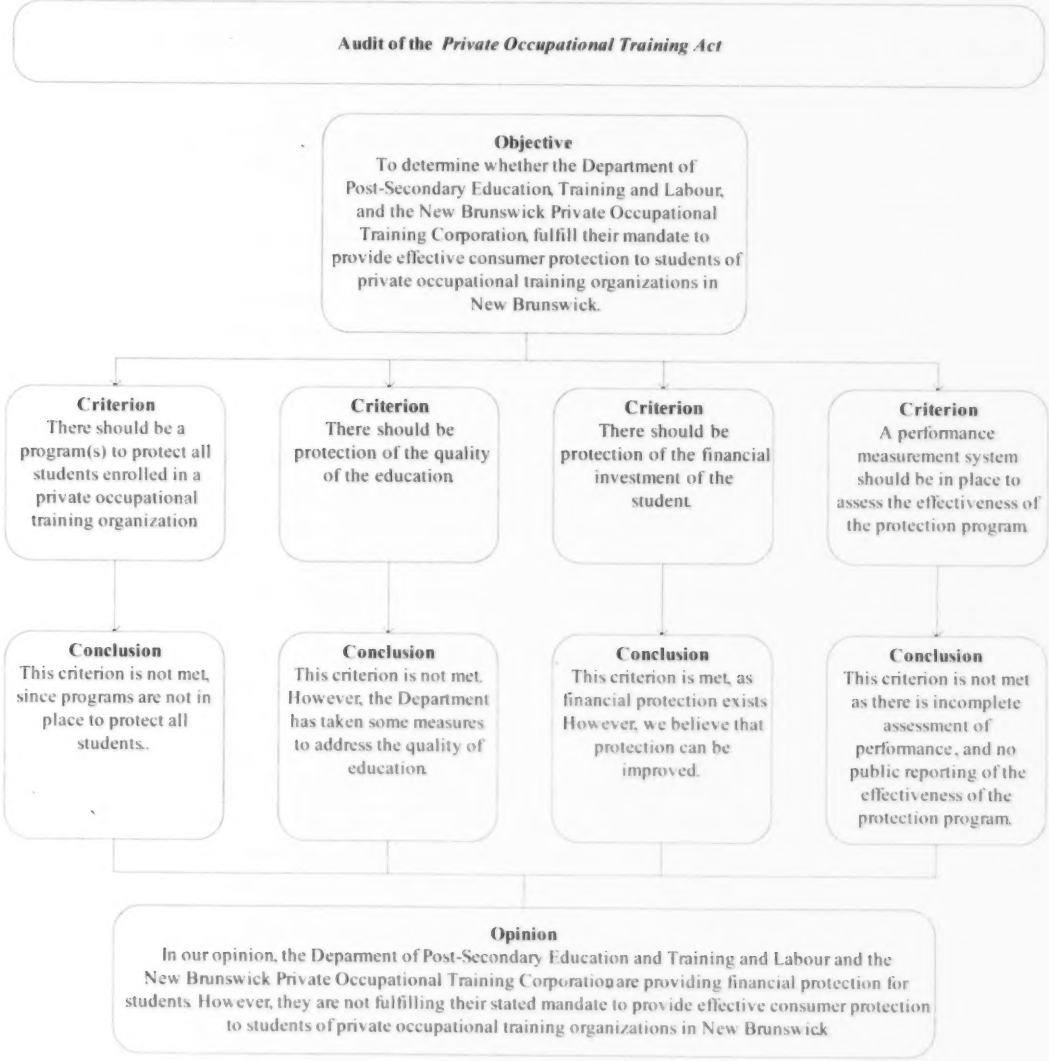
3.20 In discussing the criteria to be used on an assignment, the CICA standards explain when acknowledgement from users and managers cannot be obtained, "the practitioner should consider the effect, if any, on his or her work and report."

3.21 We have considered the effect and have concluded that these criteria are valid. Our audit was intended to assess the Department's achievement of its mandate not simply its compliance with its legislation.

Results in brief

3.22 The following exhibit summarizes our objective, criteria, conclusions and opinion.

Exhibit 3.4
Audit objective, criteria, conclusions and opinion



All students should be protected

3.23 Our first criterion was:

There should be a program(s) to protect all students enrolled in a private occupational training organization.

3.24 We found, through discussion with the Department, that its legislation does not require protection of all students enrolled in private occupational training organizations in New Brunswick. This reality however, is not communicated well in the mandate of the Branch which is "regulating the private occupational training industry in order to provide effective consumer protection for students and support a vibrant, healthy private training industry." For clarity, the mandate of the Branch should identify which students are protected as opposed to a blanket statement of "protecting students" of private occupational training organizations in New Brunswick. Furthermore, we feel that the Department should be clear on its website and brochures who they intend to protect, and they should indicate which students are not protected.

Recommendation

3.25 We recommended the Department clearly disclose in its mandate which students are protected.

Departmental response

3.26 *The mandate of the Branch will be modified to clarify the extent of protection provided by the Training Completions Fund.*

Exemptions

3.27 Exempting certain organizations from the requirements of the Act does not necessarily negate all of the protection available to students attending those organizations. Although the tuition of students attending exempt organizations is not protected by the Act, the students can be protected in some cases through other regulations to which organizations must adhere.

3.28 In order to determine if there is protection of all students, we felt that it was necessary to review the reasonableness of those organizations exempt from the Act.

3.29 In addition to exempting chartered universities in Canada, public schools under any other Act of the Legislature and any courses offered by government entities, section 2.1 of regulation 84-207 under the Act exempts the following private organizations:

> *(a) a person or organization that provides only occupational training programs for the employees of that person or organization or for the members of an employees' or an employers' association;*

(b) a body corporate that is governed by an Act of the Legislature when that body corporate is providing an occupational training program solely for members of that body corporate or for applicants for membership in that body corporate;

(c) a person or organization that provides only occupational training programs by correspondence;

(d) a person or organization that provides only occupational training programs on the Internet; and

(e) a person or organization that provides only occupational training programs of less than twenty-one hours of instruction.

3.30 We focused our work on three prominent types of private organizations that either are, or that the Department considers, exempt. Included are: New Brunswick internet training programs, religious training programs, and flight schools.

Internet schools

3.31 Through discussion with the Department and document review, we found that internet training programs are exempt under section 2.1(d) of the General Regulation. Regulating these programs would be complex and they were new when the Act was proclaimed in 1996. Since that time, internet training has advanced significantly and some other jurisdictions such as Manitoba and Ontario have brought students enrolled in these programs under the protection of their Acts.

3.32 Of interest is the recent closure of an internet based training organization in New Brunswick that closed without fulfilling its obligation to students. The organization did not provide sufficient refunds to the students affected by the closure. The students were not protected under the *Private Occupational Training Act*. If such protection did exist, there would have been a clear mechanism to assist the students affected by the closure. It should be noted however, that in this case, the Department took steps to offer assistance to affected students.

3.33 Another look at the exemption status of internet training is warranted. The risk to students of internet training organizations seems to be as high, or higher, than the risk to students of traditional training organizations.

Recommendation

3.34 We recommended the Department re-assess the exempt status of internet based private occupational training organizations to determine if they should continue to be exempt from the Act.

Departmental response

3.35 *The* Private Occupational Training Act *(POTA)* General Regulation *(paragraph 2.1(d)) specifically exempts organizations that provide only occupational training programs on the Internet. In accordance with this exemption the Department has not required internet based training organizations to register. The Department will consider this recommendation when preparing proposed amendments to the legislation for consideration by government.*

Religious schools

3.36 Through discussion with the Department, we found that religious organizations were historically interpreted to be exempt from the Act as they were seen as organizations involved in training individuals to work in their own churches or organizations. The organizations were considered by the Department to be exempt under regulation 84-207 section 2.1(a) as shown above.

3.37 We believe it is not clear that religious organizations meet the criteria to be exempt under section 2.1(a).

3.38 We feel that it would be prudent for the Department to revisit its interpretation of whether religious organizations are exempt or whether students attending these schools should be protected under the Act. It is conceivable that students attending these organizations can be subject to lost tuition fees in the event that an organization closes without fulfilling its complete obligation to students.

Recommendation

3.39 We recommended, if religious schools are to continue to be considered exempt, that the Department amend the regulation to clarify their status.

Departmental response

3.40 *The Department will consider this recommendation when preparing proposed amendments to the legislation for consideration by government.*

Flight schools

3.41 Through discussion with the Department, we found that flight schools have been historically highly regulated by the government of Canada. This was seen by the Department as sufficient regulation to negate the need to be registered under the *Private Occupational Training Act*.

3.42 We found that the Act does not provide an exemption for flight schools. We feel, therefore, that the Department should apply the provisions of the Act to those schools. If the Department believes that federal government regulation is resulting in effective consumer protection to students of flight schools, then a specific exemption should be included in regulation 84-207.

Recommendation

3.43 We recommended the Department apply the Act to flight schools.

Departmental response

3.44 *The Department will consider this recommendation when preparing proposed amendments to the legislation for consideration by government.*

Pending changes to regulations

3.45 It should be noted that at the time of our audit, the Department was considering changes to the regulations under the *Private Occupational Training Act*. Since these changes were not adopted at the time of the audit, we made our conclusions and recommendations based on the regulations as they existed on 31 March 2007.

Conclusion

3.46 This criterion is not met since programs are not in place to protect all students.

Protection of quality

3.47 Our second criterion was:

There should be protection of the quality of the education.

3.48 The Department does not set curriculum standards for the private occupational training industry. However, some of the Department's activities do promote some aspects of quality.

3.49 The purposes of the activities relating to quality are subject to interpretation. We recognize that activities related to quality contribute to the protection of the financial investment of the students. The better the quality of the training organization, the lower the likelihood of financial failure and related compensation. In our opinion however, the Department's activities go beyond financial protection and extend into quality assurance.

How quality is protected

3.50 We found levels of quality assurance in the following five activities. Some of the activities are not specifically mandated by the Act and Regulations but have been adopted over time by the Branch.

Funding the New Brunswick Association of Career Colleges

3.51 One purpose of the Corporation as defined in the Act is to facilitate voluntary accreditation in the private occupational training sector. Although the Corporation is not formally involved, the Department is providing funding support for an industry driven quality assurance program through the New Brunswick Association of Career Colleges (NBACC).

3.52 NBACC is affiliated with the National Association of Career Colleges and has a purpose to foster "excellence in the private training sector." Of the 70 schools registered under the Act as of 31 March 2007, 22 were members of the NBACC. Although only 31% of registered organizations are members of NBACC, approximately two thirds of all students enrolled in private occupational training organizations in New Brunswick attend the 22 member organizations.

3.53 The Department has committed one time support of up to $132,350 to the Association towards the development of a quality assurance and instructor development program. The grant was given under the Employment Services Program – Labour Market Research and Analysis. In 2006-2007, $80,000 was paid to the association and a final payment is contingent on the progress of the project.

3.54 It should be noted that only member schools of the NBACC will benefit from this program.

Control over the registration process

3.55 All private occupational training organizations in New Brunswick are required to be registered under the Act.

3.56 As part of this registration process,

- The Department collects course outlines to aid in assisting students who have complaints about courses in which they are enrolled.
- They obtain copies of licenses, or verification of licensing for all instructors who need to be licensed to teach courses. For example, they would verify licenses of all truck driving instructors, as section 90(1) & (2) of the *Motor Vehicle Act* requires truck driving instructors to be licensed.
- They consult with external regulators before registering schools which require external regulation. For example, the Branch would ensure before registering a Cosmetology school that the school was registered under *An Act to Incorporate the*

Cosmetology Association of New Brunswick. Similarly, before registering a school offering a real estate course the Branch would ensure that the school was authorized under the provisions of *An Act to Incorporate The New Brunswick Real Estate Association*.

3.57 The act of registering the organizations, in addition to the above activities, contributes to monitoring the quality of the education delivered by registered organizations.

Processing student complaints

3.58 The Department, although not specifically mandated through the Act and Regulations, has a complaint mechanism for students.

3.59 Students are able to file complaints. The Department requests that all complaints be submitted by a letter and copied to the school in question, before action is taken. The Department will investigate any formally filed complaints.

3.60 In 2006 there were three written complaints submitted to the Department and copied to the school under question. We reviewed correspondence on the three complainants and can conclude that the Branch is responding to complaints.

3.61 The existence of a complaint mechanism contributes to the quality of the education.

Existence and inspection of contracts

3.62 Section 6.2 of the Act requires that students and training organizations enter into contracts before the commencement of training. Section 9.1 of regulation 84-207 requires among other things that the following elements be included in these contracts:

- an outline of the content of the course;
- the competencies expected to be obtained from the course;
- the qualifications of the instructors;
- ratio of students to instructors;
- the equipment available for the program;
- the maximum class size;
- a statement that the course does not guarantee employment;
- a statement to the effect that students should ask potential employers of the value of the course and that the value of the course is determined by employers and not the government of Canada or the Province; and
- a statement that information should be available of the number of previous students who have obtained training related employment

and that information should be reviewed by the prospective student before signing the contract.

3.63 All of the points above contribute to the quality of the education.

3.64 The Private Occupational Training Branch of the Department has an inspection process whereby they inspect organizations for compliance with certain elements of the Act. Part of this inspection process is to ensure that the above mentioned contracts contain all of the elements outlined in Regulations.

3.65 We sampled 11 inspection reports. Included in the sample were 4 of the 20 inspections conducted in the fiscal year 2006/07 and 7 reports from previous years going as far back as 2003/04. In 6 of the 11 cases sampled, the Branch had found issues with the contracts between students and organizations and had discussed these issues with the organization under inspection. There was at least one case in the past where an organization's registration was suspended due to failing to adhere to the Act. That organization did not sign contracts with students.

3.66 The inspection of the elements of the contracts between students and organizations contributes to the quality of the education.

Instructor registration

3.67 The Act requires that instructors be registered. Further to this requirement, where necessary, the branch verifies instructor credentials prior to registration. For example this is done for Cosmetology training. The Branch also consults with the Apprenticeship and Certification Branch to verify credentials of instructors of programs of apprenticeable trades. However, in many other cases the credentials of instructors are not measured.

3.68 Verifying the credentials of instructors contributes to protecting the quality of education. We also note that whether credentials are measured or not, instructor registration can serve as a mechanism to control the quality of instructors, as an unqualified instructor may be less apt to teach if they know that they have to register with the Department and indicate their qualifications before they are eligible to do so.

Weaknesses with respect to quality protection

3.69 The above five activities, as discussed, contribute to protecting the quality of education received at private occupational training organizations. However, we also noted some weaknesses.

Inspections

3.70 We found shortcomings in the inspection's process around issues addressing the quality of education.

3.71 Inspections contribute to the quality of the education by verifying that student/organization contracts exist in accordance with the Act as discussed above.

3.72 We found however, that there was no written policy for the frequency of these inspections. Of the 70 registered schools as of 31 March 2007, at least 20 had been inspected within the past year and at least 2 schools had not been inspected since 2000. The Branch indicated that they want to inspect 100% of organizations in the coming fiscal year. We believe that a risk based approach would be appropriate for determining the number of inspections to complete.

3.73 The organizations that should be inspected annually are those that have the highest risk:

- of violating the Act with respect to contracts, and
- of not remitting fees to the Corporation.

3.74 To determine the organizations with the highest risk of violating contracts, the Corporation could use past inspections and pay closer attention to those organizations that violated the Act in the past. Also, student complaints could be used to identify potential problems with contracts.

3.75 To determine the risk of incomplete fee remittances, analytical review of financial statements could be performed to compare an expected amount of fees to be remitted to actual remittances. Such a review would include an investigation into any differences.

3.76 We also found overall, that there was no policy to guide the scope of inspections. Although a standard inspection form was used for all inspections, the form did not include all possible elements as described in section 7(1) of the Act. For example, inspection of the method of instruction as allowed per section 7(1)(a) of the Act, which would contribute to the quality of the education, is not being done.

3.77 We also found little monitoring of inspection reports. Reports are currently not being reviewed by anyone other than those performing the work.

Recommendation

3.78 We recommended the Department develop a policy to guide it with respect to the frequency, the scope, and the monitoring of inspections.

Department response

3.79 *The Department will develop a policy related to inspection of private occupational training organizations.*

3.80 In addition to the Department's current practice of inspecting all new registrants prior to issuing the initial certificate of registration, an inspection policy could include:

- inspecting all existing organizations at least once every five years; and
- after assessing the risk of each organization annually, inspecting all high risk organizations on an annual basis.

3.81 We also found that there may be potential efficiencies to be gained through improved coordination between the inspection procedures performed by the Private Occupational Training Branch and the Student Financial Services Branch.

3.82 Although both Branches have slightly different goals when performing their inspections, there are commonalities. For example, the Student Financial Services Branch and the Private Occupational Training Branch both look to ensure that contracts are present between students and private training organizations. We realize that Student Financial Services would be concerned only with those students who have student loans and may not inspect all aspects of contracts, but we remain confident that better coordination could lead to efficiencies within the Department as a whole.

Recommendation

3.83 We recommended the Department consider developing a single audit function to carry out the inspection duties of the Private Occupational Training Branch and the Student Financial Services Branch.

Departmental response

3.84 *As a result of government reorganization the Private Occupational Training Branch and the Student Financial Services Branch are both within the Department of Post-Secondary Education, Training and Labour which provides an opportunity to review current inspection processes.*

Advertising

3.85 Paragraph 15(4) of Regulation 84-207 states that no advertisement shall contain any reference or allusion to any department or agency of government.

3.86 The regulation about advertising is intended to protect students from false perceptions about private occupational training organizations.

3.87 We found that the monitoring of advertising has weaknesses.

3.88 We reviewed a sample of ten websites of private occupational trainers to determine if advertising restrictions were being followed. We found that five of the ten websites sampled had advertising violations making reference to a department of the government which could be potentially misleading to current and prospective students.

Recommendation

3.89 We recommended the Department improve its monitoring of the advertising of private occupational training organizations in New Brunswick.

Departmental response

3.90 *The Department has already taken steps to improve the monitoring of advertising by private occupational training organizations.*

Instructor registration

3.91 As mentioned earlier, the Act requires that instructors be registered, but in many cases the credentials of instructors are not measured or monitored as part of the registration process.

3.92 The registration of instructors has the potential to help ensure the quality of education. One potential use of instructor registration is as follows: the Branch could compare instructor qualifications reported by instructors on their registration forms to that which organizations record on their contracts with students. This practice could help to ensure that the courses are delivered by the staff with the qualifications promised in the contracts.

Recommendation

3.93 We recommended the Department clarify the purpose of instructor registration, and look for ways to use this process to ensure the instructors have proper qualifications.

Departmental response

3.94 *Registration of a teacher/instructor is required under the POTA subsection 3(2) "No person shall act as a teacher or instructor of an occupational training program unless that person and the training organization are registered under this Act." The requirement is clearly a simple registration requirement. The absence of intent by government to impose qualification standards on instructors in private occupational training organizations is clear. The intent of the instructor registration process is to ensure continuity of instruction.*

Other observations

3.95 There currently is no guarantee of access by students to their transcripts in the event that a school closes and a guarantee is not required under the Act or Regulations. We note however, that the quality and value of the education of past students can be somewhat diminished if they do not have access to their transcripts.

Recommendation

3.96 We recommended the Department implement procedures to ensure students will be able to access their transcripts in the event of school closures.

Departmental response

3.97 *When involved in an unexpected closure of a training organization the Department attempts to acquire all records of current students in order to facilitate securing appropriate completion of their training.*

3.98 *The Department will consider this recommendation when preparing proposed amendments to the legislation for consideration by government.*

Overall observation

3.99 The Department communicates in its brochure, "Private Occupational Training Organizations - Be An Informed Consumer", and on its website that it is not responsible for the quality of the education offered by private occupational training organizations. However, we observed five activities of the Department that contribute to the quality of education offered by private occupational training organizations.

Recommendation

3.100 We recommended the Department clarify its role and communication with respect to its activities relating to the quality of education delivered by private occupational training organizations.

3.101 Specifically, if these activities are intended to help ensure the protection of the student's financial investment, the Department should clearly communicate the activities that it undertakes and their purpose.

Departmental response

3.102 *The scope of the registration process outlined in the POTA does not include assurance of the quality of education delivered by private occupational training organizations. Recognizing the importance of training organizations delivering quality training programs the Department is working with the New Brunswick Association of Career Colleges to assist them in developing an industry driven quality assurance process.*

3.103 *The Department will undertake to communicate, in any material directed toward the public, the limitations of its responsibilities related to the private occupational training organizations registration process.*

Conclusion

3.104 This criterion is not met. The Department informed us that monitoring quality was not part of its mandate. We included this criterion because we felt monitoring quality was part of ensuring effective consumer protection to students and because the Act requires certain activities that could be interpreted as quality assurance activities. We found that the Department has taken some measures to address the quality of education.

Protection of the financial investment of the student

3.105 Our third criterion was:

There should be protection of the financial investment of the student.

3.106 Between 1999 and 2006 there were nine registered private occupational training organizations that closed before fulfilling their full obligation to students. These closures impacted approximately 190 students. Thirty-five of the 190 (~18%) have never received the compensation available to them. Three of the 35 refused the compensation granted and the other 32 failed to submit claims for compensation.

3.107 In addition, as reported in the first annual report of the Corporation, there were two school closures between January 1, 1997 and March 31, 1998. The Branch was unable to provide information on these closures due to their file retention schedule.

3.108 Total payments for student compensation from 1997 to 2006 was approximately $1.3 million disbursed from the Training Completions Fund.

3.109 We chose to examine the following aspects surrounding financial protection.

- scope of the financial protections available;
- how the financial protection is communicated;
- sufficiency of the protections in place;
- the procedures in place to ensure that all student protection fees are submitted;
- how the Training Completions Fund is managed; and
- how funds are disbursed in the event an organization does close.

Scope of financial protection

3.110 In 1996 the Training Completions Fund (the Fund) was established to protect the financial investment of students in the event of an unexpected closure of a Private Occupational Training Organization. The Fund was set up in response to a prominent failure within the Private Occupational Training Industry.

3.111 Each student enrolled in a registered private occupational training organization is required to submit through their school an amount equal to 1% of their tuition fees to the Fund. (These fees are known as Student Protection Fees.)

3.112 Under section 6.4 of the Act, among other things, the Fund is to be used to:

- finance equivalent training at another organization if a school closes, or
- refund students in the event that their school closes before their training is complete (if equivalent training is unavailable), or
- refund students in the event that their school fails to refund their tuition when required under regulation.

3.113 In addition to the Training Completions Fund, all newly registered private occupational training organizations are required to submit to the Minister security in the form of a bond or letter of credit in an amount determined by the Minister. The bond is to exist for the first two years of operation and can be used, pursuant to paragraph 4(7) of regulation 84-207, to reimburse the Training Completions Fund for any compensation it has granted to students of a training organization in default. The security is the first source of compensation if an organization closes within the first two years of operation.

3.114 A potential third level of protection is found in section 6.5 of the Act. The Minister may loan funds to the Corporation to carry out its purposes as proclaimed in section 6.4 of the Act as shown above.

Communication of the protections

Legislation compared to department information

3.115 The following financial protection is described in the brochure provided by the Department and on the website of the Private Occupational Training Branch of the Department:

> *"The Student Protection Fee provides you protection, which ensures you completion of training, or a full tuition refund, in the event of failure or closure of the registered private occupational training organization."*

3.116 Section 6.4(9)(b) of the Act states,

> *if there is insufficient money in the Fund to provide compensation in a case within paragraph (5)(a) or (b), the compensation provided shall*
>
> *(i) not exceed the amount of money in the Fund, and*
> *(ii) be provided on a pro rata basis.*

3.117 In other words the Act says that the level of tuition insurance is dependent on the amount of money in the fund. There is a contradiction between the Act and the Department's communication that there is 100% protection of tuition fees through either refund or equivalent training available to students in the event of an unexpected closure.

Recommendation

3.118 We recommended the Department ensure that the protection it communicates is consistent with the provisions of the Act.

Departmental response

3.119 *The Department will undertake to communicate, in any written material directed toward the public, the limitations of the protection provided to students.*

Communicating the need to apply for compensation

3.120 The Act outlines the process by which a student can apply for compensation as follows:

> *6.7(1) A student, or a third party who has paid tuition fees on a student's behalf, may, on a form provided by the Corporation, apply to the Corporation for compensation under paragraph 6.4(5)(a) or (b).*

3.121 In order to receive compensation students must submit a claim to the Corporation. In the event a school closes unexpectedly the following actions take place to communicate the need for students to apply for compensation:

- students are met with to discuss the protection available to them;
- claim for compensation forms are distributed or sent to all students involved;
- if necessary, the Student Financial Services and the Employment Programs and Services branches of the Department are contacted to help identify all students affected by the closure;
- follow-up calls are made to students who have not sent in their claims; and

- attempts are made to find new addresses and re-send claim forms when they are returned undelivered.

3.122 Other general means of informing students of the financial protection available (which should motivate students to seek out their refund or equivalent training as the case arises) include the contract between the student and the organization, the Branch website, and the brochure.

3.123 It was noted earlier that 32 of the approximately 190 students eligible for compensation did not apply for compensation.

3.124 This may not only be of concern to the affected students, but also to the Student Financial Services and Employment Programs and Services Branches. Upon closure of an organization, the Private Occupational Training Branch would contact both of the above branches to determine any students affected who had outstanding student loans or who had received Training and Skills Development grants.

3.125 When refunds are issued to students who have outstanding student loans, these refunds are paid to the Receiver General of Canada and attributed to the student's loan account. Similarly, if students have received Training and Skills Development grants, refunds are paid to the Minister of Finance of New Brunswick. In either case, the only way refunds can be paid is if the student applies for compensation. The Act currently does not give authority to disburse funds directly to the Receiver General or the Minister of Finance without an application from the student.

Recommendation

3.126 We recommended the Department implement legislative or regulatory measures so that the Receiver General of Canada and the Minister of Finance of New Brunswick are able to receive refunds directly from the Training Completions Fund, when applicable, without the need for affected students to apply for such compensation.

Departmental response

3.127 *The Department will consider this recommendation when preparing proposed amendments to the legislation for consideration by government.*

3.128 We also found that there was no formal policy with respect to the coordination between the branches to identify which students had outstanding student loans or were grant recipients. It is important that refunds be disbursed appropriately.

Recommendation

3.129 We recommended the Department develop policy and procedures to guide it in determining which of those students who are owed refunds have outstanding student loans or were grant recipients.

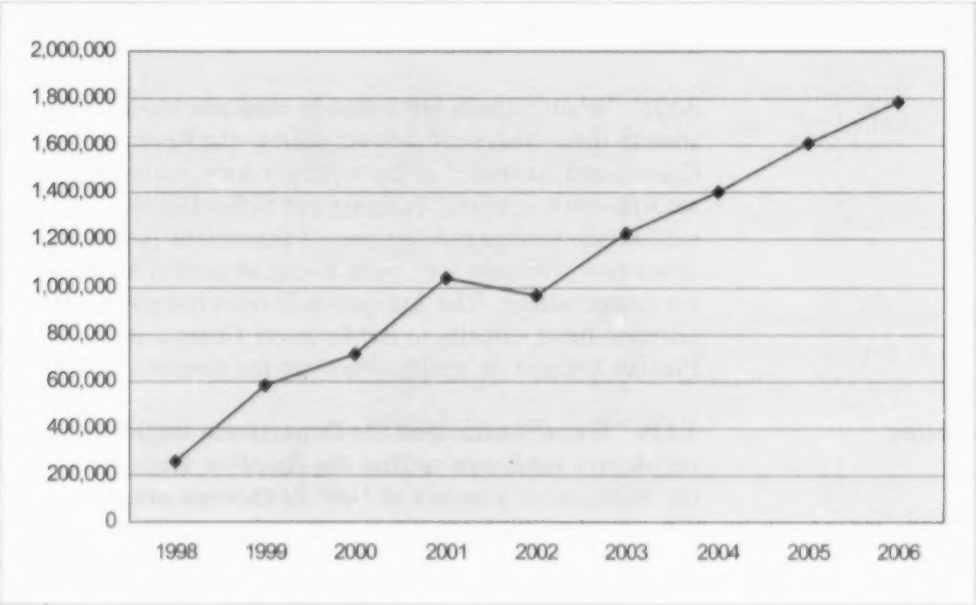
Departmental response

3.130 *Existing procedures are in place to determine if students, affected by a closure, have outstanding student loans or were grant recipients. These procedures will be documented.*

Sufficiency of the financial protections in place

3.131 Exhibit 3.5 shows the balance of the Training Completions Fund from 1998 to 2006. As of 31 March 2006 the fund had approximately $1.8 million protecting approximately $23 million in tuition for the fiscal year 2005/06.

Exhibit 3.5
Balance of the Training Completions Fund



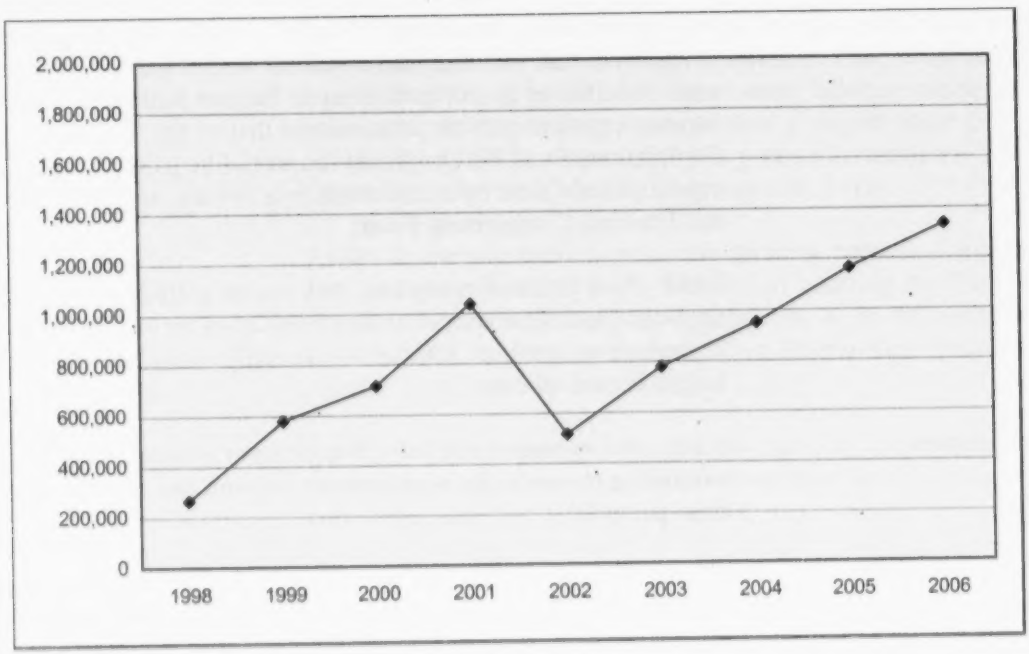
3.132 Since its beginning, there has never been a case where the fund has not been able to provide compensation to students in the event of a school closure.

Grant from the Province

3.133 In 2001-2002 ITI Information Technology Institute Incorporated closed unexpectedly resulting in a disbursement from the fund of over $800,000. With no external help the fund would have decreased to approximately $500,000. The Corporation did not

want the Fund to reduce to this level and requested funds from the Province to aid in compensating students. The Province, in turn, issued a grant to the Corporation in the amount of $448,696. As seen in Exhibit 3.6, if the Corporation had not received this grant, we estimate that the Fund balance would still have increased to $1.3 million as at 31 March 2006.

Exhibit 3.6
Fund balance if no provincial subsidy



3.134 We feel that the prudent approach, if and when assistance is needed, is to loan funds to the Corporation. Under section 6.5, the Act allows the Minister to loan funds to the Corporation to assist in fulfilling its purposes. If the Province had loaned $448,696 to the Corporation as opposed to giving a grant of this amount, it appears that they would have been able to recover the full amount from the Fund as the balance of the Fund currently is $1.8 million.

3.135 It is unclear why the Department felt it was necessary to provide a tax supported grant rather than a loan to the Fund which still had a positive Fund balance.

Security

3.136 Before the creation of the Training Completions Fund in 1996, all registered private occupational training organizations were

required to issue, in an amount determined by the Minister, security to the Department in the form of a bond or letter of credit. The security was to remain for the life of the organization.

3.137 After changes to legislation in 1996, only newly registered organizations are required to submit to the Department security in the form of a bond or letter of credit.

3.138 As mentioned in our discussion of the scope of protections, this security is to remain for the first two years of operation and then will be cancelled. The security is to be used for refunding tuition fees in the event that the organization closes within the first two years without fulfilling its obligations to its current students. Holding the security provides similar protection to that of the Training Completions Fund but compensation would be paid from the training organization's security in the event of a failure, as opposed to from the Training Completions Fund.

3.139 Two years of operations may not be sufficient to judge the ongoing financial and operational viability of an organization. Therefore we question whether the security should remain for a longer period of time.

Recommendation

3.140 We recommended the Department evaluate the viability of extending the security requirement beyond the current two year time period.

Departmental response

3.141 *Subsection 4(1) of the General Regulation requires that training organizations provide security for only the first two years of operation.*

3.142 *The Department will consider this recommendation when preparing proposed amendments to the legislation for consideration by government*

Actuarial services

3.143 In 1996 upon initial set up of the Training Completions Fund an actuary was consulted to help determine the amount needed in the fund. No actuary has been consulted since.

3.144 In the actuary's initial report the following comment was made, *"available data is so limited that a rigorous analysis of the arrangement is impossible."* We feel that it may be beneficial to consult an actuary once again as there is now more data available given the passage of ten years and the failures of a number of private occupational training organizations.

Recommendation

3.145 We recommended the Department consult an actuary to assess the appropriateness of the 1% levy of tuition fees for the Training Completions Fund.

Departmental response

3.146 *The Department consulted an actuary prior to setting the 1% levy. Since that time, many other provinces that have established a Training Completions Fund, have determined that 1% is a sufficient amount to be required as a student protection fee. The cost of hiring an actuary to produce a second report could not be justified.*

Protection against shortfalls

3.147 If a larger school were to close unexpectedly there could be inadequate funds in the Training Completions Fund to refund or offer equivalent training to students. Since some failures cannot be prevented, the Department needs to have a plan in place to adequately fulfill its responsibility to protect the students' financial investment. We found that no plan currently exists.

3.148 In the past there appeared to be some confusion around when and how government is to get involved in assisting the Corporation. This is reflected in the Actuary's comments at the beginning of the Fund in 1996, and was seen again when the Province provided a grant to the Corporation in 2001.

3.149 In 1996, when the Actuary was initially consulted to help identify an optimal levy for student protection fees the following comments were included in his report.

> *"... I understand your description of the proposed arrangement, in the event of a deficit the shortfall would be advanced by government, subject to the advance being recouped from future revenues." and*
>
> *the "... levy of 1% of tuition fees appears reasonable..., assuming that government will act as a guarantor in the event of temporary deficits."*

3.150 Neither of the above statements is supported by the Act. The government is not mandated to be the guarantor and it is not required to provide funding if there is a shortfall in the Fund. In the case of a shortfall, the Act says the Minister "may" (not "shall") loan funds to the Corporation.

3.151 In the case of the 2001 grant, the grant was not required by the Act and therefore represented a one time solution rather than a

guaranteed means of supporting the Fund in the event of a large claim.

Recommendation

3.152 We recommended the Corporation have documented procedures to follow in the event of a large claim against the Fund.

3.153 The procedures could include for example:

- the process for a submission to the Minister for a loan to the Corporation (forms, timing for turnaround, names of contacts, etc.) and
- the process for a payout on a pro rata basis from the money available in the Fund.

Departmental response

3.154 *The POTA 6.4(9)(b) outlines the procedure to follow in case of insufficient money in the fund.*

3.155 *The Department will refer this recommendation to the Corporation*

Other jurisdictions

3.156 In review of a sample of other jurisdictions in Canada, we found that none required more than 1% of tuition to be submitted to their respective Training Completion Funds.

3.157 We noted that Ontario recently made changes to its regulatory regime with respect to its financial protections for students of private occupational training organizations. A review of this work may be beneficial for New Brunswick.

Completeness of the Training Completions Fund revenues

3.158 Earlier we identified the review and monitoring of student/school contracts as a key element of the inspection process. A second key element is the focus upon the collection of student protection fees from students for the Training Completions Fund.

3.159 We found that the following steps were currently being done by the Department with respect to the completeness of the Training Completions Fund:

- Inspectors examine all student files for smaller schools and a sample of files for larger schools. From the files they compile a list of students to compare to the list provided by the organization when remitting the student protection fees. The Department informed us of at least one case where this resulted in more fees being collected.

- If the Department is informed of a potential problem with respect to the completeness of student protection fees, they will compare student lists from the Student Financial Services and Employment Programs and Services branches to lists submitted by organizations on remittance of the fees.

- The Branch follows-up with the training organization if student protection fees are not remitted for a program that is registered.

Recommendation

3.160 We recommended the Department expand its inspection procedures with respect to the completeness of Training Completion Fund revenues.

3.161 For example, some procedures that could be done with respect to the completeness of Training Completions Fund revenues are:

- The expected amount to be remitted could be calculated based on tuition revenue reported in organization financial statements and compared to actual remittances.

- All schools registered who have not submitted student protection fees could be inspected to ensure no training is taking place and that no tuition fees have been collected.

- Yearly enrolment data for schools could be used to assess the reasonableness of student protection fees remitted.

Departmental response

3.162 *The Department will review its procedures for insuring completeness of Training Completions Fund revenues.*

Fund management

3.163 Exhibit 3.7 shows the estimated rate of return on the invested portion of the Training Completions Fund for the past nine years.

Exhibit 3.7
Rate of return for the Training Completions Fund

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Rate %	2.05	2.50	2.76	1.96	6.07	3.84	4.62	2.53	1.20

3.164 We noted that there is no formal investment policy. Funds are invested in Guaranteed Investment Certificates with five year terms. The Corporation also has an agreement with the financial institution to withdraw funds without penalty from its investments provided that the funds are needed for emergency purposes.

3.165 We feel that the Fund can earn greater than 2% with relatively little added risk. One alternative could be an investment with the Province through the either the Department of Finance or the New Brunswick Investment Management Corporation.

Recommendation

3.166 We recommended the Corporation develop an appropriate investment policy and invest the funds accordingly.

Departmental response

3.167 *The New Brunswick Private Occupational Training Corporation is an entity that was established by the POTA (6.3(2)) to function outside of government. The Department will refer this recommendation to the Corporation.*

Disbursements from the Fund

3.168 There is no formal policy to determine whether the Corporation refunds students their tuition or offers them equivalent training at an alternative educational institution.

Process of determining equivalent training or refund

3.169 It was communicated to us that the first choice of the Corporation is to find equivalent training for students. This choice is seen as the best alternative as it generally results in the least amount of time to get students to a position of having employable skills.

3.170 When the process to find equivalent training is initiated we saw evidence in the minutes of the Corporation that requests for proposals are issued. Requests for proposals are used to assist the board in finding the best equivalent training possible for students given their location and the skills they are seeking.

3.171 If adequate equivalent training is not found then the Corporation will offer a refund to students.

3.172 We found that there was a case where a school closed and three students refused to accept the equivalent training that was offered. In this case the Corporation refused to offer these students refunds. One student opted to take employment and two others did not feel that the equivalent training opportunity was adequate. The Board of the Corporation felt that they had authority under the Act to choose which option, refund or equivalent training, was to be offered to the students.

3.173 We believe in these three cases that the Corporation's approach did not provide protection to the affected students.

Recommendation

3.174 We recommended the Corporation develop a policy to guide it in determining when to provide refunds to students who are subject to unexpected organization closures.

Departmental response

3.175 *The Department will refer this recommendation to the Corporation.*

Extent of refunds

3.176 Where a refund is issued in the event that equivalent training is not available, the Act under section 6.4(7)(b)(i)(ii) requires that the refund include the tuition fees of the last academic year for which they were paid, and such reasonable accommodation costs paid by the student as may be determined by the Corporation.

3.177 Tuition fees are defined in the Act as "the fees charged by a training organization to a person or to a third party on a person's behalf for an occupational training program, excluding enrolment fees, registration fees, non-refundable deposits and the costs of materials and supplies."

3.178 In review of a sample of refunds we found that the tuition fees were refunded, but accommodation costs were not. Many students in our sample included accommodation costs on their claims, but were denied compensation for these costs.

3.179 As for tuition fees refunded, we found that there was some confusion as to what should be included in these fees. For instance, in one case the costs of books were refunded. It was not clear whether these costs should have been included in tuition fees but the fact that the school did not include the cost of books in its calculation of student protection fees suggests that these costs were not part of tuition fees and should not have been refunded.

3.180 The Department needs to decide whether tuition fees should include the costs of books and should develop a policy in this regard to enable it to apply the Act on a consistent basis.

3.181 The Department should also determine if it wants to continue to refund reasonable accommodation costs, and, if not, should consider having section 6.4(7)(b)(ii) removed from the Act.

3.182 We found no formal policy developed by the Corporation with respect to the extent of the coverage of refunds and that the Corporation reacts on a case-by-case basis.

Recommendation

3.183 We recommended the Department develop policy to clearly define the extent of refunds in the event that refunds are required.

Departmental response

3.184 *The Department will consider this recommendation when preparing proposed amendments to the legislation for consideration by government and in subsequent policy development.*

Timeliness of compensation

3.185 We looked at the timeliness of compensation for two of the eleven organizations that closed in the past ten years, and found that in both cases the equivalent training and, or refunds, were offered on a timely basis.

3.186 The first case, being the closure of Information Technology Institute Incorporated, resulted in no stoppage of training for those students who were to receive equivalent training. For those students who were to receive refunds, all initial refunds were disbursed within fifteen days of the submission of their claims.

3.187 The second case, being the closure of Multihexa, resulted in training being completed in a timely manner. Students initially were to complete their training by January of 2004 and the board of the Corporation reported in March of 2004 that all had completed their training.

Disbursements from the Training Completions Fund

3.188 Before disbursements can be made from the Fund, an invoice from an equivalent training organization or a claim for compensation from a student must be received. All cheques from the Fund require two signatures.

3.189 The financial statements including disbursements from the Fund are audited by an external auditor each year. Therefore, we did not test any disbursements from the Fund.

Conclusion

3.190 This criterion is met as financial protection exists. However, we believe that protection can be improved.

Performance measurement

3.191 Our final criterion was:

> *A performance measurement system should be in place to assess the effectiveness of the protection program(s).*

3.192 The Department must be held accountable for results. It is important that the Legislature and the public have information

available to assess the effectiveness of programs administered by government.

3.193 The Private Occupational Training Branch's responsibilities for the fiscal year 2005-2006 were reported in the annual report of the Department. However, we found no reporting on the effectiveness of its program. There was no indication of whether or not the Branch met its responsibilities.

3.194 For example there was no reporting on:

- the number of private occupational training organizations registered, and whether or not all were registered;.
- the number of school closures, and whether the Fund was used in each case;
- how many students received and did not receive refunds or equivalent training;
- how many student complaints were received and whether all of them were resolved; and
- the results of inspections and the number of inspections performed in the year compared to the number that were planned.

3.195 We found that the Branch had established performance indicators to measure performance against its objective. However, we noted that the indicators established did not encompass all of the stated responsibilities of the program and there was no external reporting of the performance indicators and results.

Recommendation

3.196 We recommended the Department develop a more comprehensive list of performance indicators.

Departmental response

3.197 *The Department will undertake a review of the current performance indicators for this program.*

3.198 We also found that the Branch had established a service guarantee with respect to its responsibilities, but again found no reporting on its performance with respect to the guarantee and found no indication that the Branch is measuring its performance against the guarantee.

3.199 An effective performance measurement system should assist the Branch to use its limited resources in the most economic and efficient manner and result in maximum effectiveness in carrying out its responsibilities.

Recommendation

3.200 We recommended the Department report on the effectiveness of the protection program for students enrolled in private occupational training organizations in New Brunswick through its annual report.

Departmental response

3.201 *The Department will undertake a review of the information contained in the annual report for this program.*

Expenses of the Private Occupational Training Branch

3.202 An appropriate performance management system should also include procedures to measure and evaluate the economy of operations.

3.203 As mentioned earlier in our report, the Private Occupational Training Branch of the Department is responsible for the day-to-day activities required of both the Minister and the Corporation. The associated costs in performing these duties is sustained by the Branch.

3.204 We found no evidence where the economy of operations of the Branch have been measured or evaluated. Therefore, we reviewed the financial resources consumed since 2001 to operate the Private Occupational Training Branch compared to the revenues received during this same period. The information is presented in Exhibit 3.8.

Exhibit 3.8
Private Occupational Training Branch fee revenues and ordinary expenditures 2001-2006.

	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Revenue	16,300	16,500	17,000	15,900	18,100	15,521
Expenditures	106,670	108,282	132,064	123,826	116,920	110,296
Excess (deficiency) of revenue over expenditure	(90,370)	(91,782)	(115,064)	(107,926)	(98,820)	(94,775)

3.205 As seen in Exhibit 3.8, historically there has not been enough revenue collected to pay for the operations of the Branch.

3.206 The Branch had budgeted revenue of $18,000 for 2006-2007. This revenue is generated from registration fees for both training programs and instructors.

3.207 The current registration rates were established in 1969 and have not changed since. The fee structure requires all organizations to submit a fee of $25 for registration or renewal of registration. Registrations are to be renewed on an annual basis. The $25 fee

covers the registration of the school and one occupational training program. For each additional training program registered, a fee of $10 is to be collected to a maximum registration fee of $250.

3.208 In addition, for registration or renewal of instructors the fee is $25 per instructor.

3.209 As stated above, staff of the Branch, also perform administrative duties for the Corporation in addition to their departmental duties. A recovery from the Corporation for the cost of administering these duties does not exist. We feel that it would be reasonable for the Branch to recover some of its costs from the Corporation.

Recommendation

3.210 We recommended the Department amend the fee structure of the Branch with the objective of eventually making the Branch self sufficient.

Departmental response

3.211 *The fees for registration of training organizations, training programs and instructors were established by the POTA General Regulation. The Department will consider the recommendation to increase the current fees when preparing proposed amendments to the legislation for consideration by government.*

Conclusion

3.212 This criterion is not met as there is incomplete assessment of performance, and no public reporting of the effectiveness of the protection program.

General comments by the Department

3.213 In addition to addressing the specific recommendations in our report, as set out above, the Deputy Minister of the Department provided the following general comments:

> *The first observation concerns the inclusion of the New Brunswick Private Occupational Training Corporation (NBPOTC) in the scope of the audit. This concern was expressed by PETL staff at the initial audit meeting of our respective officials. The NBPOTC was established by the Private Occupational Training Act (Act) in 1996. The primary purpose assigned to the Corporation was "to act as administrator of the Training Completions Fund" (the Fund). The Fund is comprised of fees paid by students as a means of insuring that training completion or a refund will be available to them should the training organization that they enroll in close unexpectedly. Because this money is collected from students the*

Government of the day determined it was best to establish the Fund outside of Government. Paragraph 6.3(2) of the Act specifically states that "The Corporation is not a Crown Corporation and is not an agent of Her Majesty in right of the Province." Based on the source of revenue in the Fund and the establishing principle contained in the Act, I have ongoing concerns with the inclusion of the NBPOTC in the scope of this audit.

In addition, since the Fund was purposefully established outside of Government and based on the distinction that the Fund is comprised of student's money, and the need to maintain these two premises, the suggestion that investment of moneys from the Fund could be made through the Department of Finance or the New Brunswick Investment Management Corporation appears misplaced.

The second observation relates to those recommendations in the audit report that would require changes to the Act and Regulations in order to be implemented or that relate to provision of levels of student protection clearly not contemplated by the Act. In connection with this point, the audit report states, "This audit was performed in accordance with standards for assurance engagements, encompassing value for money and compliance, established by the Canadian Institute of Chartered Accountants..." The definition of value-for-money (performance) audits published by the Office of the Auditor General of Canada states, "Performance audits do not question the merits of government policies. Rather, they examine the government's management practices, controls, and reporting systems based on its own public administration policies and on best practices."

In the context of this definition of a performance audit, it appears that the criteria for the POTA audit, subsequently reflected in the audit report, are sufficiently broad to call into question the merits of Government policy and the legislation on which this program is based. More specifically, the criteria that I am referring to are the first and second on the list prepared by your office:

- *there should be a program(s) to protect all students enrolled in a private occupational training organization; and*
- *there should be protection of the quality of the education.*

The first criterion, above, indicates there should be a program to protect all students. The Act provides for a process for student financial protection; however certain types of training are exempted from this process in the Regulations. To meet the audit criterion would require a change in Government policy through a regulatory amendment. PETL would not otherwise have legal authority to provide the student financial protection required to meet the audit criterion. In short, audit report recommendations that would require legislative and/or regulatory amendment appear to question Government policy rather than the efficacy of PETL's implementation of Government policy.

With respect to the second criterion above (protection of the quality of the education), I believe it is apparent by the focus on financial protection of the student, as reflected in the provisions of POTA and also evidenced by Government's budgetary allocations to support the administration of the Act, that Government did not intend to provide protection to students in an area as broad and complex as the quality of educational services being offered by the private sector. The report indicates that PETL has undertaken limited program efforts that may exceed the requirements of the Act and concludes that these efforts contribute to protecting the quality of education. In addition, it is also concluded that published program information may lack specificity concerning the level of student protection afforded by POTA. However, I do not think that these two observations can be construed to support inclusion of such a broad audit criterion.

Chapter 4
Department of Natural Resources Wildlife Trust Fund

Contents

Background 87
Operations of the Fund 88
The nature of our audit 90
General conclusions on our work 91
Comments and recommendations 92

Department of Natural Resources Wildlife Trust Fund

Background

4.1 In 1995 the government produced a document titled *A Wildlife Policy for New Brunswick*. This policy identified the desirability of an increased role for stakeholders in setting the direction for fish and wildlife management in the Province. The policy also discussed the methods of raising revenue to fund identified activities. The Department of Natural Resources was given the task to coordinate and promote the wildlife policy. The first projects under the new policy were funded in 1998.

4.2 In 2002 the Wildlife Trust Fund was established by Regulation under the *Fish and Wildlife Act*.

4.3 The Regulation established a Wildlife Council consisting of seventeen members who are appointed by the Minister to terms that are not to exceed three years. The Council members are expected to represent the broad spectrum of wildlife conservation interests in the Province.

4.4 The duties and responsibilities of the Council include:

- providing advice to the Minister;
- seeking funding; and
- making recommendations for payments from the fund.

4.5 The purpose of the Wildlife Trust Fund is set out in its business plan:

> *To support a range of programs through which the public can contribute to, participate in, and learn about the protection and enhancement of New Brunswick's fish, wildlife and their habitats.*

Operations of the Fund

Revenue

4.6 A conservation fee is added to all hunting and fishing licenses sold in New Brunswick. The fee ranges from two dollars to thirty dollars, with the most common being five dollars. All such fees, collected from hunters, anglers and trappers, are transferred to the Wildlife Trust Fund. This is the primary revenue source for the fund.

4.7 New Brunswick residents may purchase a conservation license plate for their vehicles. Five dollars of the initial cost of a plate is transferred directly to the Wildlife Trust Fund. In addition, an annual fee of five dollars is added to the cost of vehicle registration and again transferred directly to the Wildlife Trust Fund. The conservation plate gives all New Brunswick residents an opportunity to support wildlife projects.

4.8 Following is a five-year comparison of the fund revenue.

	2006	2005	2004	2003	2002
Interest income	$33,000	$28,600	$36,800	$33,100	$45,600
Conservation fee	882,200	900,300	915,400	949,600	964,800
Motor Vehicle Act fees	97,100	85,300	79,100	71,400	61,500
Other	29,700	1,300	20,300	8,100	23,000
Total	$1,042,000	$1,015,500	$1,051,600	$1,062,200	$1,094,900

Expenditure

4.9 The trust fund's revenue is used to support fisheries development, wildlife development, trapping, biodiversity conservation and conservation education.

4.10 Following are the total expenditures for the past five years, as reported in Public Accounts.

	2006	2005	2004	2003	2002
Personal services	$102,900	$100,200	$97,900	$101,000	$54,700
Other Services	97,800	79,100	88,700	85,100	144,200
Materials and Supplies	22,000	12,800	18,200	8,000	19,800
Property and Equipment	1,600	1,600	0	5,200	13,100
Contributions,Grants, Subsidies	843,100	991,500	837,000	758,200	1,160,700
Total	$1,067,400	$1,185,200	$1,041,800	$957,500	$1,392,500

4.11 The following table shows a breakdown of the grants expensed over the five-year period.

	2006	2005	2004	2003	2002
Fisheries development	$330,800	$439,900	$346,500	$246,100	$494,200
Wildlife development	54,000	157,800	99,000	113,700	299,400
Trapping	10,400	23,500	20,500	16,100	18,700
Biodiversity conservatio	209,500	221,000	175,500	171,100	173,900
Conservation education	238,400	105,700	142,600	99,700	46,000
MRDC	0	43,600	52,900	111,500	128,500
Total	$843,100	$991,500	$837,000	$758,200	$1,160,700

4.12 The trust funds are made available to the public through an application process. Application documents are available both at the Wildlife Trust Fund office and on their website. Interested individuals and groups submit their applications to the Wildlife Council, which follows a detailed selection process.

4.13 The projects are eligible for assistance from the fund to a maximum of 75% of the project cost estimated in the application. The remaining portion of the funding must be financed by the applicant. Occasionally the private source may be an in-kind donation by a private company or individual.

4.14 The following two grants are typical of the type of projects supported by the Wildlife Trust Fund:

- a $20,000 grant to study the status of rainbow trout in New Brunswick watercourses; and
- a $25,000 grant to deliver a wildlife education program for high schools in the Province.

Annual financial results

4.15 Overall financial results reported in the last five years of the Province's Public Accounts are as follows:

	2006	2005	2004	2003	2002
Revenue	$1,042,000	$1,015,500	$1,051,600	$1,062,200	$1,094,900
Expenditure	1,067,400	1,185,200	1,041,800	957,500	1,392,500
Surplus (deficit)	$ (25,400)	$ (169,700)	$ 9,800	$ 104,700	$ (297,600)

4.16 The accumulated surplus for the fund rests at $1.1 million as at 31 March 2006. The surplus position is the result of four

consecutive years, beginning in 1998, when fund revenues exceeded expenditures. Council staff indicated the majority of this surplus was already committed to projects at 31 March 2006.

4.17 Fund revenue declined each year up to 2006, when there was an increase. The 2006 increase was the result of an increase of revenue from the sale of conservation license plates and other revenues rather than an increase in the fees from the sale of fishing and hunting licenses.

4.18 Conservation fees from the sale of hunting and fishing licenses are the major component of revenue. The following chart shows a consistent decline in revenue from this source, primarily in sales of fishing licenses and deer hunting licenses. Since the conservation fees applied to the sale of these licenses has not changed during this period, the decline can be attributed entirely to fewer licenses being sold.

	2006	2005	2004	2003	2002
Conservation fee-fishing	$337,853	$372,433	$367,395	$391,219	$381,654
Conservation fee-moose	136,726	105,776	122,690	125,552	118,907
Conservation fee-deer	303,414	317,750	319,323	323,750	356,416
Conservation fee-bear	76,020	76,404	78,620	76,650	74,940
Conservation fee-other	28,169	27,895	27,325	32,457	32,840
Total	$882,182	$900,258	$915,353	$949,628	$964,757

4.19 A report on the activities of the Wildlife Trust Fund is included in the annual report of the Department of Natural Resources. Financial results as well as information on the numbers of projects assessed and funded are disclosed on a five year comparative basis.

The nature of our audit

4.20 Our audit looked at two areas. We examined a sample of the grants issued by the fund and we conducted testing of the conservation revenue fee.

4.21 To examine the grant expenditures of the fund, we chose a sample of twenty files. We examined the grants to determine if they met expectations in nine specific areas. Four of these were taken directly from their grant application form or the corresponding guidelines for the grant application.

4.22 Following is a list of the requirements checked:

- application form was submitted;
- maximum funding allowed was 75% of total project cost;
- approval by the Council;
- compliance with any Council conditions;
- decision on the application was consistent with Department and Council members' comments;
- departmental follow-up was completed as needed;
- grants were in compliance with the mission of the fund;
- the requirements for issuing grants from the fund were met; and
- the final report was prepared and submitted as required.

4.23 We conducted limited testing of the sale of hunting and fishing licenses in two regions with the objective of understanding how the system operated and, in the small sample, whether it was working as expected. We tracked the amounts collected on behalf of the fund through the sale of licenses to the actual deposit with the fund records.

4.24 A much smaller portion of the revenue is derived from the fee that is added each year to the conservation license plates. However this amount has grown from less than 6% of revenue in 2002 to more than 9% in 2006. No detailed testing was conducted on this revenue source.

General conclusions on our work

Grant expenditures

4.25 We found no errors. As part of our random sample of twenty files, we found that nine project applications were not approved because they did not meet the requirements set out by the fund.

4.26 Following are some of the reasons noted for the rejections:

- the application was too vague;
- the financial request seemed exaggerated;
- the financial request exceeded the 75% maximum; and
- the request was for funding for capital items (capital items do not qualify for funding).

Revenue

4.27 Our limited testing on revenue found the process operating as intended. We did not find any errors in accounting for the conservation fees.

Comments and recommendations

Examination of grant expenditures

4.28 We have the following observations on the process by which the grants are issued.

4.29 The Wildlife Trust Fund requires all grants to follow the same procedures regardless of size. While we found there was strict compliance with these requirements, we suggested that the process would be more efficient if the level of detail required for the grants took into consideration the magnitude of the assistance (e.g. there could be less stringent documentation standards for smaller grants). The following is a summary of the size of the approved projects for the 2006 calendar year.

$5,000 and less = 25 projects
$5,001 -$10,000 = 29 projects
$10,001-$15,000 = 14 projects
$15,001-$20,000 = 10 projects
$20,001 and above = 10 projects

Recommendation

4.30 We recommended the Council set documentation standards that reflect the size and complexity of the grants.

Wildlife Council response

4.31 The Council indicated they would "continue to administer the financial accounting the same way regardless of the size and complexity of the grant."

4.32 To qualify for a grant, applicants must demonstrate that they will fund a portion of the total cost. The Wildlife Trust Fund will fund a project up to a maximum of 75% of the total cost; however Council staff indicated that the typical funding levels granted are well below that percentage.

4.33 The applicant's portion may include in-kind donations. A recent update to the guidelines for the grant application process mentions that the in-kind support may be considered as any part of the applicant's share. One example of in-kind contribution that we saw was a professional photographer donating his time to a project. The application included a dollar value assigned to the photographer's time. However we noted the guidelines do not require the applicant to provide an independent appraisal, or even a letter from the donor, assigning value to the donated service.

4.34 Another example we encountered involved the applicant using the services of a federal government employee to cover a

portion of the private contribution. Again there was no independent assessment of the value of the service.

4.35 We also noted that there was no written policy that prevented the use of public funds to cover off the required private contribution.

Recommendation

4.36 We recommended the Council establish a written policy regarding the applicants' contributions to the project that considers the following:

- **requiring either a written representation from the in-kind donor or an independent appraisal of the value of significant in-kind donations; and**
- **assessing the appropriateness of allowing grant recipients to use public funds to cover off the required private funding.**

Wildlife Council response

4.37 The Council indicated "a committee will address the issue to develop guidelines."

Declining revenue

4.38 Between 85% and 90% of the revenue of the fund comes from the sale of hunting and fishing licenses. However the number of licenses sold has been declining. The weakening in the supply of revenue from this source could have a negative impact on the fund's ability to continue to fulfill its role in protecting fish, wildlife and their habitats.

Recommendation

4.39 We recommended the Council review the primary revenue source of the fund to determine if it continues to provide the level of funding necessary to meet the objectives of the Wildlife Trust Fund.

Wildlife Council response

4.40 The Council indicated it "will review the issue to create additional revenue."

Increasing donations through the issuance of tax receipts

4.41 One of the potential sources of revenue for the fund is donations from the public. However donations revenue has never been significant. We reviewed this with staff and we learned that there have been opportunities for such donations in the past. Receiving the donations was limited, however, because staff were not issuing income tax receipts to the donors.

4.42 The accepted practice for tax receipted donations was set out by the Office of the Comptroller in a memo dated May 1997. The memo indicates that there are two methods by which tax receipts can be issued for donations received by a department from a third party:

- the department may request the comptroller to issue tax receipts for donations received; and
- departments can issue their own tax receipts for donations received from a third party. The memo requests that the departments notify the comptroller in writing of their intention to issue their own receipts.

Recommendation

4.43 We recommended the Council facilitate the acceptance of donations from the public through the use of official tax receipts.

Wildlife Council response

4.44 The Council indicated it would "facilitate the acceptance of donations from the public."

Revenue generated from penalty clauses

4.45 The Regulation under the *Fish and Wildlife Act* requires money received by the Province under penalty clauses included in certain contracts to be placed in this fund. Included are construction contracts which could have a detrimental effect on the health or habitat of fish or wildlife.

4.46 When we examined the history of these deposits to the fund, we found that the only revenues resulted from the contract with MRDC to build the Fredericton to Moncton highway.

4.47 We contacted the Departments of Transportation and Environment and we received assurances that there were no other such contracts in existence. We found that fund staff had no procedures in place by which they would become aware of all such contracts if they did exist.

Wildlife Council response

4.48 The Council indicated it would "contact organizations that administer contracts to find out the best way to approach them and develop a clause in contracts to enable us to administer any fines, etc. paid out."

Chapter 5
Department of Health Program Evaluation

Contents

Background 97
Scope 101
Report recommendations 102
Detailed observations and findings 103
Program evaluation planning 107
Program objectives and targets 110
Evaluation of ongoing program relevance 112
Evaluation of program cost-effectiveness 115
Evaluation of program success 117
Action taken in response to evaluation findings 119
Public reporting of evaluation findings 122

Department of Health Program Evaluation

Background

Introduction

5.1 *"However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results."* – Winston Churchill

5.2 The Department of Health (DOH) administers many critical health-related programs that are delivered to New Brunswick residents. The 2006/2007 expenditure budget for DOH was approximately $1.9 billion, approximately 30% of the total provincial budget of $6.5 billion. This means that three of every ten dollars spent by the Province go either directly or indirectly into health programs.

5.3 With the 2005 transfer of direct delivery of provincial public health and mental health programs from DOH to the Regional Health Authorities (RHAs), most of the programs administered by DOH are now delivered by the RHAs. DOH funds, coordinates, and monitors these programs pursuant to the *Health Act* and other provincial legislation.

5.4 DOH is also responsible for making critical decisions about the programs under their administration. For example:

- Should a new program be created in response to an identified need?
- Is an existing program still relevant to its target clients and the priorities of government and the department or should it be discontinued or have its focus changed?
- Should a pilot program be extended, expanded or discontinued?
- What level of resources should be committed to a particular program in the coming year?

- Should changes be made to the way a program is being delivered to make it more relevant, cost-effective and/or successful in achieving its objectives?

Value of evaluative information

5.5 In order to make appropriate decisions, DOH needs good information. Some of this information may be available in the form of operating information from management information systems, and anecdotal evidence from those delivering the programs. However, relying on this information alone does not provide a sufficient knowledge base for sound decision-making. Access to objective evaluative information about program relevance, cost-effectiveness and success in achieving objectives is critical. The primary function of program evaluation is to provide such information.

5.6 RHAs are responsible for the direct delivery of most health programs. As such, they also need good information upon which to base the decisions needed to ensure relevant, cost-effective, and successful programs and to discharge their accountability obligation to DOH relating to these programs.

5.7 The information provided in program evaluation reports can aid decision-makers in:

- understanding, verifying, and increasing the impact of services on clients;
- improving delivery mechanisms to be more efficient and therefore less costly;
- verifying if the program is really running as envisaged;
- thinking about how they will recognize that a particular program is successful;
- measuring program results;
- determining the extent to which observed outcomes are as a result of program activities;
- identifying deficiencies in a program that may reduce the program's relevance, cost-effectiveness, and/or success in achieving its objectives;

- comparing different programs in deciding where to increase or reduce funding allocations where there are changes in overall departmental funding; and

- identifying best practices and lessons learned that can be applied to other departmental programs.

5.8 Conversely, there are significant risks associated with a failure to consider evaluative information in making program decisions. These include:

- the risk that a program that is no longer needed continues to be funded and delivered;

- the risk that a program is poorly designed, and therefore completion of prescribed activities has a low probability of achieving desired objectives;

- the risk that a program is not adequately funded to achieve stated objectives;

- the risk that activities are not carried out efficiently, or that alternative activities exist that would result in more efficient achievement of planned objectives; and

- the risk that observed outcomes would have occurred with or without the program being in place.

5.9 Information provided by program evaluation can also be used by senior management, legislators, and the public in holding program administrators and managers to account for the achievement of positive, equitable results with resources provided to them.

5.10 A definition of program evaluation and some related terms are provided in Appendix I of this chapter.

Our review

5.11 In 2002, our Office conducted a series of scoping interviews with DOH management and health stakeholders to identify potential areas for examination by our Office. At that time a number of interviewees, and in particular many stakeholders, indicated that there were serious deficiencies in the evaluation of DOH programs and in program-related decision-making by DOH officials. They indicated that DOH should be employing evidence-based decision-making in establishing and operating health programs.

5.12 Some of the more specific comments we received at that time included the following:

- DOH does not use available data in a systematic way to identify problem areas.

- DOH uses a hit-or-miss approach in designing departmental programs.

- There are no information systems in place for many provincial programs and no performance indicators for these same programs. In such an environment, how do DOH and/or RHAs know if programs are being delivered well or badly? Before DOH states that they need more money for health and wellness programs, perhaps they should know how effective and efficient existing programs are. More emphasis on program evaluation and accountability is needed.

- DOH program evaluations that are completed typically rely on subjective information. Most information is gathered from interviews and questionnaires. The public can be "satisfied" with a program that at the same time may not improve their health status or be cost-effective in comparison with other options. DOH program evaluations should be asking two key questions. 1) Has care been provided cost effectively? 2) Has the treatment received improved your health?

- The program evaluation process for a program/pilot should be established as part of program/pilot design. This would allow for the ongoing evaluation of the efficiency and effectiveness of permanent programs. It would also allow for more accurate evaluations of the success of a pilot program.

- DOH officials make program decisions at central office without proper consultation and changes made often have little effect on service delivery in communities. There appears to be an attempt to make complex decisions simple and it doesn't work.

5.13 In 2004, our Office began an audit of the program evaluation function at DOH, which was known as the Department of Health and Wellness at that time. However, shortly thereafter as a result of a 2004 budgetary decision, the DOH Evaluation Unit was disbanded, and duties in this area were reassigned to the DOH Internal Audit group. DOH requested that we postpone our audit in the wake of that decision. We noted at the time that as a result of the change, DOH's

capacity in the area of program evaluation appeared to have been significantly reduced.

5.14 In lieu of our planned work at DOH, our Office completed a survey of program evaluation practices in all government departments. Our findings and observations from that survey were reported in Chapter 6 of the 2004 Report (Volume 2). In paragraph 6.15 of that Chapter, we indicated that we intended to do additional work in the area of program evaluation. And we identified DOH as our planned target for the next phase of that work.

5.15 As we noted in our 2004 Report, our Office has the mandate to assess whether appropriate effectiveness reporting systems are in place for departmental programs. Pursuant to that mandate, our work on this review is focused on the involvement of DOH in ensuring that adequate evaluative information is available for program decision-makers. We have made no attempt to evaluate any of the programs under review.

Scope

5.16 Our objectives for this project were:

To determine whether adequate systems and practices have been established to regularly evaluate programs funded by the Department of Health.

5.17 And, if adequate evaluation systems are found not to exist:

To recommend a practical model that can be applied in the regular evaluation of programs for which the department has been given responsibility.

5.18 In completing this work, we sent program evaluation surveys to DOH and three RHAs for each of seven selected programs that are administered by the Department of Health. We received a total of 27 completed surveys in response.

5.19 We also sent an evaluation survey to the Department of Health for an eighth program, the Provincial Epidemiology Service, that is both administered and delivered by the Department, but received no response.

5.20 Responses to our survey were summarized and key findings, along with our observations and analyses, are presented in this chapter. It should also be noted that we did not attempt to audit or otherwise verify the responses received.

5.21 We also reviewed a number of program evaluation reports prepared for departmental programs that have been evaluated in recent years.

5.22 In performing our work, we referenced findings and research completed pursuant to our 2004 survey of departmental program evaluation practices. We also completed some additional research.

Report recommendations

Introduction

5.23 Program evaluation is not a panacea. However, regular evaluations of programs can provide decision-makers with credible evidence on program relevance, cost-effectiveness, and success in achieving established objectives. This is information to which decision-makers may not otherwise have access. And access to this information will increase the probability that optimal program-related decisions will be made.

5.24 We would like to make the following recommendations relating to our review of program evaluation systems and practices at DOH. Findings and observations supporting these recommendations are discussed in the Detailed Findings and Observations section of this chapter that follows.

5.25 All the recommendations are directed towards the Department of Health. However, it is our hope that Regional Health Authorities may also be able to make use of information presented in this chapter in order to improve the health programs they deliver.

Evaluation guidelines, planning, and resourcing

5.26 We recommend DOH set appropriate formal program evaluation guidelines that specify standard departmental approaches to program evaluation for reference by the evaluators of departmentally-administered programs.

5.27 We recommend DOH ensure that appropriate formal documented evaluation plans have been developed for all programs under its administration.

5.28 We recommend DOH ensure that appropriate provincial performance expectations are set for each program they administer and that those performance expectations (i.e. objectives, performance indicators and targets) are communicated to the RHAs.

Evaluation coordination and monitoring

5.29 We recommend DOH act as the provincial coordinator for evaluative work on departmentally-administered programs.

5.30 We recommend DOH monitor evaluative work to ensure that evaluation plans are being carried out as intended.

Accountability and reporting

5.31 We recommend DOH ensure that it receives regular reports from RHAs for each program it administers covering the continued relevance, cost-effectiveness, and success of that program in achieving provincial performance expectations. Further, DOH should ensure that pertinent comparative information is shared among all RHAs.

5.32 We recommend that all program evaluation reports prepared for DOH-administered programs be widely distributed among program managers in the department and in the RHAs.

5.33 We recommend DOH improve program reporting in its annual report by providing information on the continued relevance and success of each program it administers. It should also consider including program cost-effectiveness information in departmental annual reports.

Detailed observations and findings

5.34 Observations and findings included in this chapter are primarily derived from our review and analysis of the information provided by DOH and RHA representatives in response to our program evaluation survey. As such, these observations and findings should not be construed as representing or addressing the situation for any of the individual programs or services surveyed. Rather they are intended to present an overall picture of the state of program evaluation for programs administered by DOH.

5.35 In cases where specific programs are mentioned, we have done so either:

- to identify best practices that we believe should be considered in order to improve evaluative practices for programs that are not already employing those practices; or
- to make pertinent observations gleaned from the departmental program evaluation reports we reviewed.

Areas selected for review

5.36 We chose seven areas we felt were most important in looking at program evaluation in the Department of Health. Those areas are detailed in column one of the table that follows. Column one also shows the review criterion, or statement of principle, for each of these areas. The review criteria were developed by our Office and reviewed with senior representatives of the Department of Health.

5.37 The criteria shown in the following table established the framework for our review. And it is against these criteria that we analyzed program evaluation at the Department of Health. Our findings for each criterion are summarized in the second column of the table and discussed in more detail in the sections that follow.

Review Area and Criterion	Summary of Findings
Program evaluation planning - The Department should ensure that an appropriate evaluation plan is in place for each program.	DOH has no formal documented evaluation plans in place for any of the seven programs we surveyed. There are, however, informal evaluative and performance monitoring processes in place for several of the programs. DOH has not established formal departmental evaluation guidelines for reference by the evaluators of health programs. The Evaluation Unit of the DOH Planning Branch was disbanded in 2004, greatly reducing the capacity of DOH in the area of program evaluations. Survey respondents identified four primary limitations on the ability of the DOH and RHAs to improve program evaluation practices. They included: • a lack of financial resources/time for evaluations; • a departmental emphasis on direct service delivery over administrative activities; • a lack of appropriate data capture systems leading to insufficient program data being captured; and • a lack of qualified evaluation staff.
Program objectives and targets - There should be clearly stated objectives and targets for each departmental program.	Survey responses indicated that program objectives had been set for all programs. However, in a few cases, the DOH version of program objectives varied significantly from the objectives being pursued by the RHAs. While provincial performance indicators and targets have been set for some of the programs we surveyed, there are a number of programs for which this has not been done.
Evaluation of ongoing program relevance - The continued relevance of ongoing programs should be evaluated regularly.	Most of the programs we surveyed undergo some informal relevance evaluation periodically.

Review Area and Criterion	Summary of Findings
Evaluation of program cost-effectiveness - The cost-effectiveness of ongoing programs should be evaluated regularly.	Evaluations of cost-effectiveness are done for approximately one-half of the programs we surveyed.
Evaluation of program success - Appropriate program data should be captured and summarized to allow for the ongoing evaluation of success in achieving program objectives. (i.e.There should be performance reporting against pre-established targets.)	For most programs we surveyed, the program data that is captured and summarized is insufficient to allow for the ongoing evaluation of program success in achieving objectives. There appears to be a lot of reliance on anecdotal evidence in determining program success, although there is some use of balanced scorecards and other more objective methods. There is very little consideration given the extent to which program results can be linked to program activities (i.e. attribution of results) in evaluating program success.
Action taken in response to evaluation findings - Appropriate action should be taken in response to findings from evaluations.	It is apparent from comments received in response to our survey that program decision-makers are generally responsive when presented with evidence indicating that their program needs changes or adjustments. Many respondents indicated that they lack critical information about the continued relevance, cost-effectiveness and/or success of their programs upon which to base decisions. DOH makes most key program decisions. Aside from day-to-day operating decisions about a program; RHAs have limited decision-making power relating to programs they deliver.
Public reporting of evaluation findings - The Department should report on the continued relevance, cost-effectiveness, and success in achieving objectives of programs it funds to the Legislative Assembly and the general public.	The provincial Administration Manual indicates that the annual report is the means through which the department should discharge its accountability obligation. Government policy requires departments to present information on the continued relevance and success of programs in achieving their objectives. In only one case was information presented in the annual report that would allow the reader to make any judgment on the continued relevance of the program. The annual report presented no performance indicators or performance targets for any of the programs we surveyed, nor did it report any actual results that could be considered indicative of program success in achieving planned outcomes.

5.38 The following programs and services were those that were selected for survey, and for which we received completed surveys from the Department of Health and Regional Health Authorities.

- Public Health - Early Childhood Initiatives (ECI) - 3.5 Year Old Health Clinic
- Hospital Services - Diagnostic Imaging Services
- Hospital Services - Laboratory Services
- Physician Recruitment and Retention Program
- Mental Health – Child and Adolescent Services Program
- New Brunswick Extra-Mural Program
- Public Health - Healthy Learners in School Program

Program/Service	Start Date	DOH Budget (in millions)	Highest Expenditure Item	Full-Time Equivalent Staff
ECI – 3.5 Year Old Health Clinic	1994	Not available	Salaries	Not available
Diagnostic Imaging	Unknown	$106.9	Salaries (63%)	688
Laboratory Services	Unknown	$70.1	Salaries (65%)	751
Physician Recruitment and Retention	2000	$2.9	Incentives to physicians (46%)	0
Child and Adolescent Services	1989	$6.9	Salaries (76%)	100
NB Extra-Mural Program	1981	$54.3	Salaries (76%)	669
Healthy Learners in School	2000	Not available	Salaries	17

Note - All information was taken from DOH survey responses.

Conclusion

5.39 Based upon our review, we have concluded that adequate systems and practices have not been established to regularly evaluate programs funded by the Department of Health.

5.40 Due to the time required to work through the survey process for this review and the significant improvements needed in program evaluation process at the Department of Health, we have stopped short of recommending a practical program evaluation model for adoption by DOH at this time. However, implementation of the recommendations provided above would establish a workable framework within which DOH could develop an effective evaluation system.

Program evaluation planning

Department of Health involvement in evaluation planning

5.41 When asked to provide their overall rating of the state of program evaluation for their program, respondents' average ratings for the seven surveyed programs were:

- "Excellent" for one program;
- "At an acceptable level" for four programs; and
- "Needs improvement" for two programs.

5.42 Survey responses indicated that DOH has no formal documented evaluation plans in place for any of the seven programs we surveyed. There are, however, informal evaluative and performance monitoring processes in place for several of the programs, particularly around operating issues with one region accumulating information in a balanced scorecard . One survey respondent made the following comment: "*Ongoing routine evaluation of service and wait times occur however we do not have a formal evaluation plan.*"

5.43 We also noted that there have been at least two formal program evaluations in the past few years relating to surveyed programs: one covering Diagnostic Imaging; and a second covering the entire Early Childhood Initiatives program, of which the 3.5 Year Old Health Clinic is a part, that was just completed in mid-2006. There was also an evaluation of the Healthy Learners in High School pilot program. These evaluations were performed in response to requests from DOH decision-makers for information.

5.44 While recognizing that formal evaluation plans do not exist for their programs, most survey respondents agreed that a number of players should be responsible for developing and maintaining an evaluation plan for their program. Those most commonly mentioned included:

- RHA program management;
- RHA administrative staff;
- DOH program management; and
- DOH staff monitoring the program.

5.45 We believe that, while RHAs should be involved in developing and/or executing an evaluation plan for each health program they deliver, DOH needs to take a leadership role to ensure that appropriate evaluation standards are met. It is DOH who is responsible under the *Health Act* for administering health programs in the Province, and therefore it is also DOH who is accountable for the performance of those programs. Consequently DOH has a vested

interest, as the program decision-maker, in ensuring that it gets the best evaluative information possible.

5.46 Unfortunately, the elimination of the Evaluation Unit of the DOH Planning Branch in 2004 greatly reduced the capacity of DOH to involve itself in program evaluation in any meaningful way. A departmental representative indicated to us at the time that it was the expectation of the department that the RHAs would take over the evaluation function and DOH would simply monitor program performance. Further, DOH would not assume any sort of coordinating role related to any regional evaluations completed. We are not aware of additional resources being assigned to RHAs in recognition of this new role.

5.47 There have been few DOH-led evaluations since the Evaluation Unit was disbanded.

5.48 RHA responses to our survey indicate that they believe the role of DOH should be, as a minimum, to set standards for and coordinate program evaluations. One respondent went much further stating *"The programs are developed by the provincial government and should be evaluated by the provincial government. The design of any program should include evaluation tools from the start."*

Survey respondents suggestions for improvement in program evaluation

5.49 Respondents to our survey provided a number of suggestions to improve the evaluation of their programs. Note that while some of these suggestions may already be in place for certain of the programs we surveyed, the list provides some improvements that could be made to programs not currently employing these practices. Suggestions we received included:

- better provincial program standards;
- provision for inter-jurisdictional comparisons;
- better collaboration/sharing of information between regions (e.g. comparatives) and provincially standardized regional benchmarks and indicators;
- better evaluation methodology that allows improved assessment of cost effectiveness and outcome success;
- establishment of an evaluation methodology to be applied to the program as part of the program design process;

- better provincial benchmarks and indicators (especially related to expected program outcomes);
- regular evaluations performed by those responsible for establishing the program (i.e. the Province);
- better data collection systems; and
- development of a provincial evaluation guide.

5.50 In particular, one respondent provided the following comment about how evaluative practices could be improved.

> *That evaluation be ongoing, that all stakeholders (participatory) be included as possible, that new knowledge/research/best practices/evidence be integrated in a timely manner, that formal evaluations be conducted every 3 years, that various formats for evaluation be used, that evaluation findings be communicated in a transparent and timely manner to stakeholders, that ongoing evaluation be resourced as an integral part of program implementation and not seen as an "add on", and that evaluation be valued as an essential accountability mechanism.*

5.51 Several of these suggestions would be implemented by preparing evaluation plans for DOH-administered programs. We also agree that DOH should prepare a provincial evaluation guide for reference by DOH, RHA, and private sector evaluators. Suggestions related to the availability of data and departmental standard-setting for individual programs are discussed later in this chapter.

Limitations currently preventing the improvement of the program evaluation function

5.52 Respondents went on to identify four primary limitations on the ability of the DOH and RHAs to improve program evaluation practices. They include:

- a lack of financial resources/time for evaluations;
- a departmental emphasis on direct service delivery over administrative activities;
- a lack of appropriate data capture systems leading to insufficient program data being captured; and
- a lack of qualified evaluation staff.

5.53 All four bullet points are closely related. In recent years, given the limitations on available resources, budget allocations within

DOH have focused heavily on direct service delivery and proportionally reduced funding for administrative activities. (i.e. bullet points 2 through 4).

5.54 One respondent commented, *"If there was more resource allocation for [our program] more effort could be placed on program development and evaluation; presently, service delivery and operational issues dominate the resources."*

5.55 Unfortunately, this means that assigned resources are not sufficient to properly evaluate DOH-administered programs. So, decision-makers do not have access to sufficient evaluative information as to whether programs are relevant, cost-effective, or successful in achieving the objectives they were set up to accomplish.

5.56 We believe that, given current resource levels, DOH and the RHAs do not have the capacity to develop evaluation plans or otherwise improve the current state of evaluation for the programs they administer and deliver. We drew this same conclusion about provincial departments in general in our 2004 Report.

Program objectives and targets

Consistency of program objectives

5.57 In order to evaluate the success of a program, it is critical that clear program objectives be established up front. Survey responses indicated that program objectives had been set for all programs. However, in a few cases, the DOH version of program objectives varied significantly from the RHA versions.

5.58 Uncertainty around the objectives of health programs were also noted in one of the program evaluation reports we reviewed, that prepared for the New Brunswick Critical Care Nursing Program in 2004. In it the evaluator indicated that there was uncertainty among interviewees as to whom the program was targeted towards, experienced nurses or new nurses. It further noted that this had caused conflict within and between RHAs. The evaluator also indicated that there was uncertainty as to the roles and responsibilities of staff responsible for delivering the program.

5.59 DOH needs to take a leadership role in ensuring that there is a common understanding of the objectives of each of the programs it administers between itself and the RHAs. This is especially important given the recent devolution of the delivery of all public health and mental health programs to the RHAs, as this means that DOH no longer delivers most of the programs for which it is accountable.

Lack of performance indicators and targets

5.60 While provincial performance indicators and targets have been set for some of the programs we surveyed, there are a number of programs for which this has not been done. We also noted that in some cases outcomes that are specified are not clear and measurable.

5.61 Again we feel this is an area where DOH needs to take a leadership role. DOH needs to ensure that appropriate provincial performance expectations are set for each program they administer and that those performance expectations (i.e. program objectives, performance indicators and targets) are communicated to the RHAs. Further, DOH needs to ensure that RHAs report actual performance against those indicators and targets to allow DOH to evaluate program success and follow-up to ensure that problems are addressed.

Best practices

5.62 We noted two best practices in the areas of program objectives and targets from survey responses we received.

- The Extra Mural Program is provincially managed, although day to day delivery is handled by RHAs. RHAs look to the program goals and objectives prepared provincially for guidance. DOH has also established performance targets and expected outcomes for this program. The establishment of common goals and performance expectations for all regions facilitates comparisons between regions, the development of data systems, and the sharing of information and best practices between regions. Among other things, this means the administrative costs associated with the program are lower than those for programs that are managed separately in each RHA, because it does not require each RHA to establish its own program goals and performance expectations. Reporting against performance expectations also aids decision-makers in evaluating the success of the program.

- The Healthy Learners in School Program is administered and delivered cooperatively by the Department of Health and the Department of Education. The program guidelines for that program clearly state program goals and targets. The guidelines also included a full logic model for the program, which describes the connection between resources allocated to the program, activities undertaken, and the planned outcomes of the program. All survey respondents were familiar with these guidelines and referenced them in their responses. We feel that the guidelines for this program provide a good working reference to all organizations involved in delivery and/or

administration of the program and as such could serve as a best practice model for other departmental programs.

5.63 Responses also indicated that comprehensive service standards or guidelines have been developed by the department for most programs we surveyed.

Evaluation of ongoing program relevance

Evaluation of Relevance for Health Programs

5.64 Most of the programs we surveyed undergo some informal relevance evaluation periodically, through a combination of discussion at meetings between provincial and regional representatives, the monitoring of results, the review of statistical data, the review of published research or other means. In addition program relevance was one of the issues looked at as part of the recent Early Childhood Initiatives evaluation which included reviewing the 3.5 Year Old Health Clinic. We also noted a best practice in the evaluation of relevance in the Extra Mural Program:

> *The relevance of the program is evaluated by the Provincial Director of EMP and Regional EMP Directors through the use of statistical data collected via PtCT and HFUMS, feedback from frontline professionals, client survey information, and discussion and ongoing collaboration with RHA (intramural services) and community partners.*

5.65 In the evaluation report for the Healthy Learners in High School pilot project prepared in 2002, the evaluator indicated a number of actions that had been taken by regional administrators that facilitated the successful implementation of the pilot. They included the following actions relating to the relevance of the pilot project:

- needs assessment work was completed prior to implementation; and
- many districts attempted to obtain the support of external partner groups and school/community buy-in to the project early in the process.

5.66 However, in the same evaluation report, the evaluator indicated that there were problems with the program model and its application. There was discontent about perceived lack of flexibility to adapt the program to the specific needs of individual schools, and the introduction of more bureaucracy around the pilot. The evaluator went on to indicate that DOH should consider allowing hybrid

approaches that would better meet the needs of individual schools while maintaining program objectives.

5.67 The evaluation report for the Critical Care Nursing Program also recommended that the program be made more flexible in order to accommodate program clients, thereby improving its relevance. Furthermore, the overall conclusion in the report spoke directly to program relevance, indicating that the program needed to continue indefinitely because it was addressing a real need for more critical care nurses.

5.68 The evaluation of relevance takes a slightly different form for hospital services such as laboratory services and diagnostic imaging that are required to be maintained under the *Hospital Services Act*. Survey respondents indicated that these services are perpetually relevant given that both services are required by current medical science. For those services, one respondent commented, *"... what is regularly evaluated may be the relevance of one particular exam or procedure, the availability and relevance of newly developed modality, exam or procedure, or the adoption of new technology to improve efficiency and productivity."*

Department of Health involvement in the evaluation of program relevance

5.69 Most survey respondents agreed that a number of players should be responsible for evaluating relevance for their program or service. Those most commonly mentioned included:

- RHA administrative staff;
- DOH monitoring staff;
- RHA program management;
- DOH program management;
- DOH senior management; and
- DOH planning branch.

5.70 One respondent stated, *"The program should be evaluated by those who fund and are accountable for the Program as well as the users and partners."* Another noted, *"The RHAs are given a budget to provide the community with the most efficient and effective service within their resources. They have surveyed community needs and have the expertise required for evidence based decision making which will meet those needs."*

5.71 We agree that input is needed from those administering the day-to-day operations of the program, those delivering the program, and even the clients of the program in evaluating continued program relevance. However, based on arguments advanced earlier in this

chapter around accountability, we feel that ultimate responsibility for ensuring that program relevance is evaluated on a regular basis should rest with DOH.

5.72 At least one survey respondent supported this opinion stating: *"From my point of view, there is no one in the regions in charge of evaluating the relevance and the effectiveness of the programs. It's done at the provincial level through the Health Minister's Planning and Evaluation."*

Survey respondents suggestions for improvement in the evaluation of program relevance

5.73 Respondents to our survey provided a number of suggestions specifically intended to improve the evaluation of relevance for their program. Again, please note that while some of these suggestions may already be in place for certain of the programs we surveyed, the list provides some improvements that could be made to programs not currently employing these practices. Suggestions we received included:

- more information relating to the program's target population, including follow up information on current and past clients;
- improved electronic data collection at point of care;
- a report that indicates the impact of the service on patient outcomes (whether positive or negative);
- national and/or provincial standards for the program or service;
- improved communication between regions to improve consistency of delivery;
- increased coordination of information from various health technology assessment services; and
- a workload measurement tool.

5.74 One respondent noted, *"a formal evaluation, improved electronic data collection system, and increased opportunities for networking"* would be useful in evaluating the relevance of the program.

5.75 These suggestions seem to highlight the need for:

- better data collection systems;
- better dissemination of collected information;

- better provincial standards; and
- improved communication between regions.

Evaluation of program cost-effectiveness

Evaluation of cost-effectiveness for health programs

5.76 Respondents for approximately half of the surveyed programs indicated that evaluations of cost-effectiveness are done. The formal program evaluation of Laboratory Services covered some aspects of cost-effectiveness. We also noted three responses that identify some best practices in the evaluation of program cost-effectiveness among survey responses we received.

- Related to the Mental Health – Child and Adolescent Services Program, a respondent stated, *"The Department supports evidence-based best practices for their clients and examines alternate service delivery methods within that context, with the realization that increased funding may not be possible. ... Non-productive activities are identified on an ongoing basis at the Program Manager and Regional Director levels, as well as the level of Provincial Director of Child and Adolescent Services. Cost per CMHC client is analyzed on a year-over-year basis at the Provincial level, as well as intra-regionally."*

- Related to Hospital Services – Diagnostic Imaging, a respondent indicated, *"... we're constantly evaluating cost through the budgeting process to establish the best test first approach and also look at productivity and cost per procedure."*

- Related to Hospital Services – Laboratory Services, a respondent said, "[We] *Constantly evaluate less expensive testing that will give the same or similar clinical information. Done with guidance from laboratory physicians and physicians. Also annual budgeting process and comparisons with provincial and federal benchmarking for cost per test, cost per unit (e.g. CIHI report).*" Another respondent stated, "[Evaluation of cost-effectiveness] *is part of the role and responsibilities of Senior laboratory management staff. Including Program Director and Medical Director. Prior to implementation of a new test-methodology and/or service, a complete analysis is done with regards to cost-effectiveness and clinical priorities. The analysis is based on clinical relevance, TAT, cost, volumes, customer service, etc. Data used included MIS, workload stats, literature reviews, etc. The VP Health Information is ultimately responsible.*"

Department of Health involvement in the evaluation of program cost-effectiveness

5.77 Most survey respondents agreed that a number of players should be responsible for evaluating cost-effectiveness for their program or service. Those most commonly mentioned included:

- RHA administrative staff;
- RHA program management;
- DOH staff monitoring the program; and
- DOH program management.

5.78 One respondent further stated, *"Given that* [the RHA] *is granted a global budget it is the responsibility of* [the RHA] *to ensure the effective utilization of same."*

5.79 We agree that most of the evaluative work in this area has to be done by those delivering the program, that is to say the RHAs. Given their need to work within budgets while still delivering effective programs, cost-effectiveness information is valuable to RHAs. But where this information indicates that major changes are needed in program delivery, it can also be a source of valuable information for DOH decision-makers.

5.80 Regardless of who does the evaluative work, however, we believe that DOH should take a leadership role in ensuring that cost-effectiveness evaluations are done periodically for all programs under their administration.

Survey respondents suggestions for improvement in the evaluation of cost-effectiveness

5.81 Respondents to our survey provided a number of suggestions specifically intended to improve the evaluation of cost-effectiveness for their program. Again, please note that while some of these suggestions may already be in place for certain of the programs we surveyed, the list provides some improvements that could be made to programs not currently employing these practices. Suggestions we received included:

- more data on outcomes;
- information on funds saved and/or other impacts from program interventions;
- improved workload measurement system;
- better data collection at point of care;
- provincial benchmarking;
- data on appropriateness of exams requested;
- better sharing of cost information between DOH and RHAs;
- comparative cost data from other RHAs; and
- comparative cost data from other provinces.

5.82 Once again, many of the survey respondents' suggestions for improvement related to the need for better information than is currently available to decision-makers, and better provincial standards for program performance and evaluative practices in general. One respondent summed it up by stating, *"It is difficult to measure cost effectiveness of a program when information required is not available...."*

5.83 For example, the program evaluation report for the Critical Care Nursing Program indicated that it was impossible to evaluate program cost-efficiency in terms of dollars per nurse educated because of a lack of financial data upon which to base that analysis.

Evaluation of program success

Evaluation of program success for health programs

5.84 Evaluation of program success for health programs needs improvement. From survey responses we noted some use of balanced scorecards to track program performance. But we also noted that for a number of programs, outcomes that are specified are not clear and measurable. And there appears to be a lot of reliance on anecdotal evidence in determining program success. One respondent commented, *"No formal process is established to evaluate success of the program."*

5.85 Further, we noted that there is very little consideration given to the extent to which program results can be linked to program activities (i.e. attribution of results) in evaluating program success.

5.86 We did note that performance reporting regimes have been established for both the Mental Health - Child & Adolescent Program and the Extra Mural Program. Both could serve as best practice models for other health programs.

5.87 For example, in the case of the Mental Health program clearly-stated short and long term service indicators have been defined in program guidelines and are being measured and reported upon. Performance indicators cover the effectiveness, efficiency, accessibility, and acceptability of the program. They include, among others, performance indicators such as the following:

- decrease in symptoms/occurrence of mental illness and increase in the functionality in children and adolescents;
- decrease in the need for hospitalization and increase of family stability; and
- decrease in incarceration rates of youth.

5.88 Further, in relation to the usage of information for evaluative purposes, a respondent commented,

> *The management team for the Mental Health Program with members of the Mental Health Program QI committee and the MH Program committee reviews the success of the Program, through evaluating objectives, indicators, and feedback from other services. Various activity fact sheets, satisfaction surveys, health record reports, etc are used to assist in evaluation. Reports on financial and Program status are completed monthly and submitted to the RHA as well as MHSD monthly and quarterly.*

Department of Health involvement in the evaluation of program success

5.89 Most survey respondents agreed that a number of players should be responsible for evaluating the success of their program or service in achieving its objectives. Those most commonly mentioned included:

- DOH monitoring staff;
- RHA administrative staff;
- RHA program management; and
- DOH program management.

5.90 While all players involved with a program need to be concerned about the performance of the program, we again believe that DOH should provide leadership in the area of performance. It should do this by:

- setting clear provincial objectives, performance indicators and annual targets for programs;
- monitoring actual performance and ensuring that action is taken where warranted; and
- ensuring that attribution of results is periodically reviewed to ensure that it is the activities associated with the program, and not some other factors, that have led to observed outcomes.

Survey respondents suggestions for improvement in the evaluation of program success

5.91 Respondents to our survey provided a number of suggestions specifically intended to improve the evaluation of the success of their program in achieving its objectives. Again, please note that while some of these suggestions may already be in place for certain of the programs we surveyed, the list provides some improvements that could be made to programs not currently employing these practices. Suggestions we received included:

- an electronic data system that allows the capture of data at point of care;
- satisfaction surveys for patients, physicians, and staff;
- more detailed and accurate measurements of wait times and workloads;
- a report that assesses/evaluates the impact of program initiatives on actual outcomes; and
- the ability to compare performance between regions.

5.92 Survey respondents provided the following comments:

- *Data collection at the "Point of Care" would greatly improve the ability to track and monitor activities at the regional level. Data collection at the regional level is conducted manually resulting in inefficient use of our resources and inability to effectively monitor outcomes and objectives. Improved compatibility of information system between facilities in the RHA would also improve the ability to track and monitor activities in the organization.*

- *There is no electronic data system to capture information from the ... Program.*

5.93 Our review of survey responses indicated that the key factor limiting the ability of DOH and RHAs to evaluate program success in achieving objectives is the lack of data available to evaluators and decision-makers.

Action taken in response to evaluation findings

Information available to DOH/RHAs for decision-making purposes

5.94 It is apparent from comments received in response to our survey that program decision-makers are generally responsive when presented with evidence indicating that their program needs changes or adjustments. For example, an action plan was put in place in response to the findings and recommendations included in the recent Diagnostic Imaging evaluation report. And in fact, all respondents were able to give numerous examples of recent changes made to their programs.

5.95 Evidence-based decision making is considered the best practice in program decision-making. Most survey respondents agreed that a number of types of evidence need to be considered in making changes to a program. Those most commonly mentioned included:

- continued program relevance;
- program success in achieving its objectives;

- program cost;
- strategic priorities of the organization/government;
- clinical experience;
- newly published scientific research;
- program cost-effectiveness;
- formal evaluation reports; and
- information from similar programs in other jurisdictions;

5.96 However, as discussed throughout this chapter, many respondents also indicated that they lack critical information about the continued relevance, cost-effectiveness and/or success of their programs. We noted a similar problem across departments in our 2004 Report where we stated, "Effectiveness information (i.e. actual versus targeted results and the results of formal program evaluations) is not as readily available to decision-makers as more traditional forms of program-related information (i.e. numerical reports, narrative reports, and financial reports)." So, this problem is not limited to health programs.

5.97 Lack of access to such information means that there is a high risk that problems exist of which decision-makers have no knowledge. Neither DOH nor the RHAs can react to problems they don't know about.

Who makes program decisions?

5.98 DOH administers and is accountable to the Legislative Assembly for all health programs under the provincial *Health Act*. Because of this, the Minister of Health is the ultimate decision-maker for health programs. However, the Minister delegates his responsibilities to senior management, program administrators and managers within the Department. The Minister has also delegated delivery of most health programs to RHAs. The Chief Executive Officers of those RHAs report directly back to the Deputy Minister of Health.

5.99 From responses to our survey, it is apparent that RHAs look to DOH for many program-related decisions. RHAs are provided by DOH with a global budget that is intended to fund all programs and services to be delivered by the RHAs. RHAs may only spend in excess of budgeted amounts for legislated programs like Diagnostic Imaging and Laboratory Services, and only if demand warrants it. They have only a limited ability to make adjustments in the budget for non-legislated programs, as adding funds to the budget of one program means taking funds away from another. This, combined with limited administrative resources, restricts the ability of RHAs to

make major changes to the delivery of programs without the involvement of DOH.

5.100 For example, in the case of the Extra Mural Program, a respondent commented:

> *The Hospital Services Branch, Department of Health, is responsible for the overall direction of the provincial Extra-Mural Program. A central team is responsible to:*
>
> *1. direct the development of the EMP in collaboration with the RHAs;*
>
> *2. foster the development of provincial forums to direct and advise on issues relating to the Program;*
>
> *3. set provincial policy and standards; and*
>
> *4. fund and monitor the Program.*
>
> *Although managed by eight individual regional health authorities, the EMP retains its former provincial character through the collaborative efforts of the RHA and Department staff. Through this collaboration, the Program is able to deliver consistent, quality home healthcare services throughout the province. ...*

5.101 And, in connection with the recent transfer of Mental Health Services delivery to the RHAs, the following comment was made.

> *Under the Provincial Health Plan and with the transfer of Mental Health Services delivery to the RHA's, the Department of Health has a role to plan, design, fund and monitor the delivery of Mental Health Services in the province. The operational delivery of services, however, is the responsibility of the RHA's and their monitoring should be reflective of the overall program objectives.*

5.102 Another respondent expressed a concern about the RHAs' ability to change programs in response to observed problems with cost-effectiveness. *"Regionally we have been hearing for some time that current research is showing that* [a process] *is not cost effective... Would* [another process possibly cost less?] *...Regions cannot change the program in response to new evidence/research.*

This is a DH role. Integrating new knowledge / research / evidence into our work seems to rarely happen."

5.103 It appears that, aside from day-to-day operating decisions about a program, RHAs have limited decision-making power. It is DOH that makes most key program decisions and therefore it is DOH that has a vested interest in ensuring that appropriate evaluative information is available upon which to base those decisions.

Sharing of program evaluation reports within DOH

5.104 Among the information provided in a program evaluation report is:

- information identifying problem areas associated with the development, implementation, and/or delivery of a program and recommendations for improvement; and
- information identifying aspects of program development, implementation, and/or delivery of the program that have been working well.

5.105 Both types of information can be of significant value not only to those directly responsible for the program, but also those administering other DOH programs. It provides valuable lessons learned and best practices that can be transferred to other programs in order to improve their efficiency and effectiveness.

5.106 However, it is our experience that program evaluation reports produced for DOH since the departmental evaluation unit was disbanded are not easily accessible. They are typically distributed only to managers administering the particular program being evaluated. Consequently, the opportunity for managers of other health programs to benefit from this valuable information is being lost.

Public reporting of evaluation findings

5.107 As previously discussed, DOH is accountable for the performance of health programs it administers. The provincial Administration Manual states:

> *The prime function of an annual report is to be the major accountability document by departments and agencies for the Legislative Assembly and the general public. It serves as the key public link between the objectives and plans of a government entity and the results obtained.*

5.108 Therefore in accordance with this policy, the DOH annual report is the means through which the department should discharge its accountability obligation in relation to programs it administers.

5.109 The policy, which was implemented in 1994, goes on to provide the following guidance.

> *Content*
>
> *a. To the degree possible, departments and agencies should give a clear account of goals, objectives and performance indicators. The report should show the extent to which a program continues to be relevant, how well the organization performed in achieving its plans and how well a program was accepted by its client groups.*
>
> *It is recognized that management information systems in many departments and agencies do not produce sufficient relevant data to meet this goal. However, over time, departments and agencies are expected to develop performance indicators and to include this information in their annual reports.*
>
> *b. Actual and budget financial information in summary form and a narrative explaining major variances as well as other aspects of financial performance are to be included in all annual reports. ...*

5.110 This policy therefore addresses reporting on relevance and success in achieving objectives. "B" above also addresses cost information to be reported, although it does not specifically refer to cost-effectiveness.

5.111 In other words, the policy requires annual reports to provide sufficient information to allow legislators and the public to assess whether departmentally-administered programs are relevant and successful in achieving their objectives.

5.112 We reviewed the 31 March 2005 Department of Health and Wellness annual report for information on the seven programs that were surveyed. The 31 March 2006 annual report was not available at the time of our work. We noted the following from our review:

- purpose/objective(s) of the program was reported for three of the programs;

- other program information was reported for four of the programs;
- activity and/or other operating data was reported for four of the programs; and
- initiatives undertaken during the year were reported for two of the programs.

5.113 In only one case, the Extra Mural Program, was information presented that would allow the reader to make any judgment on the continued relevance of the program. None of the programs listed any performance indicators or performance targets, and none reported any actual results that could be considered indicative of success in achieving program outcomes.

5.114 Therefore, we would conclude that in general the 31 March 2005 Department of Health and Wellness annual report did not comply with government policy in that it did not include required information on the continued relevance and success of programs in achieving their objectives.

5.115 In our 1998 Report, we made one recommendation as a result of our audit of the government's response to the recommendations of the Commission on Excellence in Education. We recommended that the results of the evaluation of the Early Childhood Initiatives (ECI) be tabled in the Legislative Assembly when it was completed. As indicated previously in this chapter, an evaluation of ECI has now been completed and we continue to believe it is important for legislators to review this evaluation to determine if intended results were achieved. Subsequent to the completion of our survey, this evaluation report was released.

Appendix I

Program Evaluation Definitions

Program Evaluation is the systematic process of asking critical questions, collecting appropriate information, analyzing, interpreting and using the information in order to improve programs and be accountable for positive, equitable results and resources invested.

Program relevance addresses whether the program continues to be consistent with department and government –wide priorities and to realistically address a significant need.

Program cost-effectiveness addresses whether the program utilizes the most appropriate and efficient means for achieving the objectives, relative to alternative design and delivery approaches.

Program success addresses whether the program is effective in meeting its objectives, within budget and without resulting in significant unwanted outcomes. This includes consideration of whether observed outcomes can be attributed to program activities.

Chapter 6
Follow up on Prior Years' Recommendations

Contents

Background 129
Scope 129
Results in brief. 130
Comments on recommendations from 2003 132
Comments on recommendations from 2005 audit of Service New Brunswick 146
General comments on the implementation of recommendations 147

Follow up on Prior Years' Recommendations

Background

6.1 We have a strategic goal that departments and agencies accept and implement our recommendations. Consequently, we track both the number of recommendations accepted and the number of recommendations implemented. This chapter reports on those two key performance indicators.

6.2 This chapter is intended to promote accountability by giving MLAs and the general public information about how responsive departments and agencies have been to our recommendations. We think it is important that MLAs and the public see if departments and agencies are making progress with our recommendations; recommendations that were significant enough to have been brought to the attention of the Legislative Assembly in previous years.

Scope

6.3 Our practice is to track the status of our recommendations for four years after they first appear in the Report of the Auditor General. We do not normally prepare an update after the first year. After years two, three and four we prepare a status report, which shows departments' and agencies' progress, or lack thereof, in implementing our recommendations. In other words, in this Report for the year ended 31 March 2007, we are tracking progress on recommendations from 2003, 2004 and 2005.

6.4 To prepare this chapter, we request written updates on progress from the respective departments and agencies. Our requests were mailed on 28 June 2007. This year two departments did not respond to our request for updates. As at the time of final drafting, 9 November 2007, we had not received responses from the Department of Agriculture, Fisheries and Aquaculture and the Department of Environment for our 2004 audit of Salmon Aquaculture. (On 26 November we did receive a response from the Department of Agriculture, Fisheries and Aquaculture dated 21 November 2007. It was too late in the process for us to do any work on this response.)

6.5 The Department of Environment also did not respond to our request regarding the 2004 audit of the Beverage Container Program. (We received a response on 29 November 2007.)

6.6 We apply the procedures that we consider necessary to review these updates. In some cases we request additional documentation to test the accuracy of the progress updates we have been given. If a department reports that it has implemented a recommendation, we normally do some checking to see if this is the case.

6.7 Our follow-up work does not involve further auditing of the program that was the subject of our original audit. Rather than carry out an audit on these updates, we carry out enough procedures to allow us to conclude the information is plausible in the circumstances.

6.8 Exhibit 6.1 gives an overview of the status of recommendations by department and agency. Exhibit 6.2 shows the results organized by year of the original audit. We devote most of the space in this chapter to the status of recommendations from 2003. This is because these recommendations have reached the end of the four year follow-up cycle. We are providing the Members of the Legislative Assembly and the general public one last look at those recommendations which have not been adopted. Except for one response from Service New Brunswick that we found very difficult to understand, we have not made any comment on our 2004 and 2005 audits, other than that provided by Exhibits 6.1 and 6.2.

Results in brief

6.9 Exhibit 6.1 shows Departments and agencies had implemented 107 (about one-third) of our recommendations from 2003, 2004 and 2005 by the time we drafted our 2007 Report. We rated another 73 (about 25%) as partially implemented.

6.10 Sixty-six recommendations from 2003 have not been fully implemented. We do not intend to follow up on these recommendations in 2008.

6.11 Our review of our 2003 recommendations also revealed a disconcerting number of recommendations that departments did not agree with. One trend that can be seen from the information provided in this chapter is that line departments are diligent in trying to implement our recommendations while central

agencies have been less inclined to implement them over the past four years.

Exhibit 6.1
Status of recommendations

Department	Audit area	Year	Recommendations					
			Total	Disagreed	Implemented	Partially implemented	Agreed/Not implemented	No longer applicable
Various	Crown Agency Governance	2003	19	1	0	3	15	0
	NB Salmon Aquaculture	2004	35	3	10	4	18	0
Education	Facilities Maintenance	2005	22	2	8	6	6	0
Environment and Local Government	Beverage Containers Program	2004	12	0	6	3	3	0
Family and Community Services	Child Day Care Facilities	2003	22	0	12	9	1	0
	Nursing Home Services	2004	24	0	8	12	4	0
	Special Care Homes	2005	21	0	3	3	15	0
Finance	Tax Expenditure Programs	2003	6	0	0	1	5	0
Health and Wellness	Accountability of Psychiatric Hospitals and Psychiatric Units	2003	22	1	17	1	3	0
	Prescription Drug Program	2005	8	0	0	3	5	0
Justice	Pre-Arranged Funderal Services	2004	2	0	2	0	0	0
NB Power	Governance	2005	22	1	11	4	6	0
Office of Human Resources	Absenteeism	2003	26	8	14	3	1	0
Post-Secondary Education, Training and Labour	Training and Skills Development	2003	3	0	3	0	0	0
Regional Development Corporation	Provincially Funded Programs	2004	18	3	9	3	1	2
Service New Brunswick	Property Assessment for Taxation Purposes	2005	16	1	2	7	6	0
Supply and Services	Management of Insurable Risks to Public Works Buildings	2003	16	1	2	11	2	0
Total			**294**	**21**	**107**	**73**	**91**	**2**

Exhibit 6.2
Status of recommendations by year

Year	Recommendations					
	Total	Disagreed	Implemented	Partially implemented	Agreed/Not implemented	No longer applicable
2003	114	11	48	28	27	0
2004	91	6	35	22	26	2
2005	89	4	24	23	38	0
Total	294	21	107	73	91	2

Comments on recommendations from 2003

6.12 Sixty-six, or 58% of the 114 recommendations we made in our 2003 Report have not been fully implemented by departments. Of these 66 recommendations, departments have reported to us as part of our follow-up that they disagree with 11 recommendations, they have not implemented 27 and they have partially implemented 28.

6.13 Exhibit 6.3 shows all of the sixty-six recommendations that have not been fully implemented and their current status. Their current status appears under the column titled "our assessment after four years". The term "partial" in this column means we have judged the recommendation as partially implemented. The term "not implemented" means we have determined the department or agency has not made progress with the recommendation, but neither have they disagreed with it in their responses of the last four years.

6.14 These recommendations have reached the end of the four-year follow-up cycle. We believe it is important from an accountability point of view for the Members of the Legislative Assembly and the general public to have one last look at these recommendations which have not been fully implemented. They are in the areas of:

- Absenteeism Management;
- Crown Agency Governance;
- Tax Expenditure Programs;
- Child Day Care Facilities;
- Management of Insurable Risks to Public Works Buildings; and
- Accountability of Psychiatric Hospitals and Psychiatric units.

6.15 We encourage Members of the Legislative Assembly to look at the recommendations from our 2003 Report that departments have not fully implemented, to review the information presented in our 2003 Report, and to use this information when making their enquiries during meetings of the Public Accounts Committee.

6.16 Immediately following Exhibit 6.3, we provide some additional commentary on some of the recommendations from 2003 audits.

Exhibit 6.3

Department	Audit	Recommendations made in 2003 that were not fully implemented	Our assessment after four years
Family and Community Services	Child Day Care Facilities	The Department should ensure compliance with all regulatory requirements prior to approving a day care facility.	partial
		The Department should review the Day Care Regulation -Family Services Act and current practices. Differences should be identified and appropriate changes made to the practices, the Regulation or both.	partial
		The Department should ensure that coordinators have an inspection schedule to guide their work. The inspection schedule should ensure that: all day care facilities are inspected regularly; all required components of inspections are completed; the timing of the inspection is not predictable; inspections are performed before the Certificate expires; and the inspection frequency meets the Department's requirement.	partial
		The inspection schedule should include both routine annual inspections, and spot checks, and non-routine inspections arising from public complaints and follow-up of identified deficiencies.	partial
		The Department should ensure that the required number of inspections and spot checks is performed annually for each approved day care facility.	partial
		The Department should ensure that the inspection form is properly completed for every annual inspection performed at each day care facility.	partial
		The Department should ensure appropriate follow-up is done when inspections are incomplete or when infractions are detected.	partial
		The Department should update the guidance on when to use a Temporary Certificate and monitor their usage to ensure that all the coordinators use Temporary Certificates appropriately.	partial
		The Department should establish goals and targets for the Day Care Services Program, against which they can measure results.	partial
		The Department should report on the effectiveness of the Day Care Services Program both internally and publicly in its annual report.	not implemented
Finance	Tax Expenditure Programs	Government should provide financial information to the Legislative Assembly at the time when legislative approval is sought for a tax expenditure program.	partial
		Government should prepare information for the Legislative Assembly that would facilitate its scrutiny of tax expenditure programs on a regular basis.	not implemented
		Government should establish measurable objectives for all tax expenditure programs.	not implemented
		Government should clearly identify its criteria for defining tax expenditure programs.	not implemented
		Government should commit to a process of regularly monitoring and evaluating the tax expenditure program.	not implemented
		Government should report publicly on the effectiveness of tax expenditure programs. This reporting should be consistent with the Province's annual report policy, particularly with respect to addressing the programs' continuing relevancy and the achievement of planned performance.	not implemented

Department	Audit	Recommendations made in 2003 that were not fully implemented	Our assessment after four years
Health and Wellness	Accountability of Psychiatric Hospitals and Psychiatric Units	We recommended the Department develop performance targets, with a focus on outcomes, against which it can evaluate the activities of all psychiatric hospitals and all psychiatric units.	partial
		We recommended that each psychiatric services agreement be signed by both the Division and the RHA to ensure mutual agreement and understanding of expectations.	disagreed
		We recommended that the indicators have a clear linkage with organizational goals and pre-established targets and standards.	not implemented
		We recommended the Department report comprehensive performance indicators for psychiatric hospitals and psychiatric units in its annual report.	not implemented
		Once the Minister establishes and implements RHA performance targets, we recommended the Department ensure the RHAs report on their performance in relation to these performance targets in their annual reports.	not implemented
Supply and Services	Management of Insurable Risks to Public Works Buildings	We recommended that the Department of Supply and Services fulfil the obligations it agreed to with DNRE and DOT. If DSS does not have the resources to fulfil these obligations, it should communicate the implications of this to government.	partial
		We recommended that the Department of Supply and Services establish value for each building it is responsible for and update these values on SBGS on a regular basis.	disagreed
		We recommended that the Department of Supply and Services determine the personnel it requires to manage risks in buildings it is responsible for. As part of this process, DSS should determine if it needs to establish a full-time position for a Risk Manager. If DSS establishes that existing resources are inadequate to protect provincial buildings it should present these personnel needs, and the implications of not having appropriate personnel, to government.	partial
		We recommended that the Department of Supply and Services ensure that all staff it relies on to help manage its buildings are appropriately qualified.	not implemented
		We recommended that the Department of Supply and Services develop and document a risk management plan. The plan should identify all significant risks to each of its buildings, including buildings managed by DNRE and DOT, and document what procedures are required to identify risk factors in each building.	partial
		We recommended that the Department of Supply and Services communicate the procedures in the risk management plan to those managing DSS buildings.	not implemented
		We recommended that the Department of Supply and Services reinstate the formalized, documented, building condition audits.	not implemented
		We recommended that the Department of Supply and Services ensure its risk management plan includes establishing and documenting when inspections are to be completed.	partial
		We recommended that the Department document completion of required inspections for buildings it is responsible for. Facilities Management Division personnel should ensure that required procedures have been completed on a timely basis and document that the procedures were completed.	partial
		We recommended that the Department of Supply and Services document its review of internal inspection programs to ensure the reviews are timely and sufficient.	not implemented

Department	Audit	Recommendations made in 2003 that were not fully implemented	Our assessment after four years
Supply and Services	Management of Insurable Risks to Public Works Buildings	We recommended that the Department establish and document a schedule for performance of inspection reviews and determine what the reviews should cover.	partial
		We recommended that the Department document the procedures necessary to ensure inspection programs performed by DNRE and DOT are timely and sufficient.	not implemented
		We recommended that the Department of Supply and Services establish a policy that ensures inspection reports are documented. Inspection results should be forwarded to appropriate personnel in a timely manner.	partial
		We recommended that the Department of Supply and Services have a documented process ensuring that all factors identified in DSS-controlled inspections that could significantly affect building risks are corrected on a timely basis. If resources are not sufficient to do this, DSS should communicate that fact to government.	not implemented
Executive Council Office	Crown Agency Governance	Crown agency boards of directors should be providing responsible departments with selection criteria against which to evaluate candidates for board appointments.	not implemented
		The level of compensation currently provided to board members should be reviewed to ensure it is sufficient to attract the best candidates to directorial positions and to adequately reward board members for their efforts.	not implemented
		Selection of a Crown agency board member should be primarily based on the demonstrated ability of a candidate to contribute to improved outcomes for the organization, and not their membership in a particular stakeholder or demographic group.	not implemented
		Processes should be established to ensure that the expiry dates of board appointments are staggered to ensure continuity on Crown agency boards.	not implemented
		Responsible departments should develop memoranda of understanding with Crown agencies to ensure that there are common understandings of the mandate and performance expectations government has set for the Crown agencies.	not implemented
		As a minimum, government (represented by Board of Management, the Policy and Priorities Committee, or a similar body) should review all Crown agency strategic and business plans on a regular basis to ensure that Crown agency interpretations of legislation, mandate and government expectations are consistent with its own understanding.	not implemented
		Responsible departments should monitor Crown agency compliance with their own enabling legislation and other pertinent Acts to reduce the risk of inappropriate actions being taken.	not implemented
		All Crown agency boards should negotiate and document a memorandum of understanding between their Crown agency and the responsible Minister as to how important aspects of governance are to be handled, the relative responsibilities of key governance players, etc.	not implemented
		All Crown agency boards should be given responsibility for recruiting and hiring the CEOs for their agencies.	not implemented
		They should also review the performance of their CEO on a regular basis.	partial
		All Crown agency boards should ensure that ethical standards have been established for their agency and that there is a system in place to monitor compliance with those standards.	partial

Department	Audit	Recommendations made in 2003 that were not fully implemented	Our assessment after four years
Executive Council Office	Crown Agency Governance	All Crown agency boards should seriously consider establishing an audit committee to provide additional focus to the board's review of the integrity of the agency's internal control and management information systems.	partial
		All Crown agency boards should prepare a governance statement for the reference of board members that describes: the governance and accountability structure of the Crown agency; governance processes and standards that are being followed; including the requirements made of individual board members; and the roles and responsibilities of government, the board of directors, and management.	not implemented
		The governance statement should be reviewed regularly and updated as necessary.	not implemented
		All Crown agency boards should conduct, as a minimum, regular self-evaluations of their board's effectiveness. They should also consider conducting regular reviews of the performance of individual board members.	not implemented
		The Executive Council Office's coordinating role should be expanded to include providing guidance and support to Crown agencies in some or all of the following areas: setting and periodically updating governance standards for use by all New Brunswick Crown agencies; monitoring compliance with those governance standards; providing guidance to Crown agencies in the application of those governance standards; providing governance training opportunities for Crown agency directors; communicating the shareholder's perspective, government priorities, and emerging issues to Crown agencies; providing independent advice to Cabinet, Ministers, boards and/or CEOs on Crown agency mandates, direction, plans, and performance, as requested; and identifying and coordinating major Crown agency policy issues and projects as required.	disagreed
		The Executive Council Office should be monitoring Crown agency annual reports to ensure that the government annual report policy is being complied with.	not implemented
		The government annual report policy should be amended to include the following two additional requirements: that Crown agency annual reports include, where applicable, reference to the Crown agency's involvement in supporting the success of current government priorities and initiatives; and that Crown agency annual reports should include a statement of governance practices similar to that shown in the 2002 NB Power Corporation annual report.	not implemented
		Periodically, all New Brunswick Crown agency boards of directors should look critically at reporting they receive regularly from management. Specifically, each board should ensure: that reports presented are useful and sufficient to allow the effective discharge of all of the board's roles and responsibilities as Crown agency governors. For example, information used by the board to monitor corporate performance should address both financial and service goals and be clearly linked to approved plans; that information that is not used by the board is deleted from management reporting; and that reports are organized for ease of reference by board members in their deliberations.	not implemented

Department	Audit	Recommendations made in 2003 that were not fully implemented	Our assessment after four years
Office of Human Resources	Absenteeism Management	We recommended that departments ensure that all advanced sick leave is recovered, as per Policy AD 2202 and collective agreements.	disagreed
		We recommended that the Office of Human Resources develop controls to ensure that employees do not get sick leave credits they are not entitled to for the month of commencement of work.	disagreed
		We recommended that departments ensure that sick leave slips are submitted and entered into HRIS in a timely fashion.	disagreed
		We recommended that the Office of Human Resources establish a formalized attendance management program that is well integrated into day-to-day management practice.	disagreed
		We recommended that the Office of Human Resources take the lead in ensuring Deputy Ministers clearly assign responsibility for overall attendance management to an individual or individuals. This individual(s) should be given a clear mandate and senior management should monitor results.	partial
		We recommended that the Office of Human Resources: develop systems that enable supervisors to review reports that would clearly show the development of absences patterns; and ensure that short but frequent absences are appropriately scrutinized and reviewed by management.	disagreed
		We recommended that the Office of Human Resources develop a formalized trigger regarding the number of days absent that would force a review by management and/or Human Resource personnel. Example: If an employee is absent x number of days, a meeting would take place between employee and employer to discuss the situation and possible return to work.	disagreed
		We recommended that the Office of Human Resources evaluate the major causes for absenteeism and consider developing appropriate wellness strategies to minimize absences.	partial
		We recommended that departments identify and manage high-risk areas for absenteeism.	partial
		We recommended that the Office of Human Resources regularly compare absenteeism statistics to other Provinces and private industry, as a step to measure the effectiveness of absenteeism management.	disagreed
		We recommended the Office of Human Resources develop objectives relating to the management of absenteeism that are linked to goals and broadly communicated to all levels of government.	disagreed
		We recommended that the Office of Human Resources report on the effectiveness of absenteeism management in its departmental annual report. Reporting should include descriptions of intended vs. actual results, and strategies to accomplish goals.	not implemented

Clerk of the Executive Council – Crown agency governance

6.17 In our 2003 Report, we made 19 recommendations on various aspects of Crown agency governance. They included such things as selecting the right mix of board members, clearly establishing government's performance expectations for its Crown

agencies, and improving the quality of reporting to board members and the public.

6.18 Progress on implementing these recommendations has been slow. In our 2007 update, information we received from the Executive Council indicates that they disagree with one of the nineteen recommendations, they have partially implemented three and they have not implemented fifteen.

6.19 The recommendation they disagree with stated:

> *The Executive Council Office's coordinating role should be expanded to include providing guidance and support to Crown agencies in some or all of the following areas: setting and periodically updating governance standards for use by all New Brunswick Crown agencies; monitoring compliance with those governance standards; providing guidance to Crown agencies in the application of those governance standards; providing governance training opportunities for Crown agency directors; communicating the shareholder's perspective, governance priorities, and emerging issues to Crown agencies; providing independent advice to Cabinet, Ministers, boards and/or CEOs on Crown agency mandates, direction, plans, and performance as requested; and identifying and coordinating major Crown agency policy issues and projects as required.*

6.20 In our 2005 Report, we reported on our audit of NB Power governance and in our 2006 Report we reported on our audit of New Brunswick Investment Management Corporation governance. Those two audits, along with our work as financial statement auditors of a number of Crown corporations, have convinced us that government needs to have or needs access to a governance centre of excellence to provide the type of support we mentioned in our 2003 Report to agencies, boards and Crown corporations. While it is not imperative that this expertise reside in the Executive Council Office, it should be available and we would like to see the Executive Council Office be the lead in putting the support structure in place, even if they are not ultimately responsible for delivering it.

6.21 As part of their update on progress of the 2003 recommendations, the Executive Council informed us:

> *Since our last correspondence on this topic in June 2006, the implementation of a new policy for making appointments to agencies, boards and commissions (ABC's) has been delayed due to the provincial election held last September as well as the transition period that was required following the subsequent change in government. Despite this delay, it should be noted that work has continued on this file. Indeed, improving the ABC appointments process was a specific commitment made by the new government ... Since the creation of this new ABC appointment process is still in its initial stages, it may be useful to arrange a meeting between yourself and the Deputy Minister responsible for Policies and Priorities Committee.*

6.22 One particular issue about agency governance that was a concern to us was an apparent trend in delays in appointing board members. We commented in our 2006 Report that:

> *The timeliness of board appointments at NBIMC has become a serious concern recently. During March 2006 four long-serving board members were replaced with four new members. The terms of five other members expired on 15 June 2006, although four of them were reappointed on 20 July 2006 for terms of eighteen months each. The appointment situation has caused uncertainty for both the board and corporate staff, causing risk that both governance and management effectiveness could be compromised.*
>
> *A serious situation was ongoing at the time of our audit field work. Between 15 June and 20 July 2006 the board did not have the membership needed to have a quorum. During that period it was unable to hold board meetings.*

6.23 We also found during the course of our financial statement audits significant delays in appointing board members for Efficiency NB, Kings Landing Corporation, and the New Brunswick Legal Aid Services Commission.

6.24 We are pleased to report that recent appointments to the boards of these organizations have resulted in them having sufficient membership on their boards to operate. We are also pleased to report that the meeting between the Deputy Minister

responsible for Policies and Priorities Committee and his staff, and the Auditor General and staff did occur.

6.25 We were also pleased that the *Government's Response to the Final Report of the Commission On Legislative Democracy* issued in June 2007 specifically referred to the importance of some of our recommendations about Crown agency governance. It said:

> *The Auditor General's 2003 Annual Report is a perfect example of this function. The result of a careful study of Crown Agency governance in New Brunswick, the report gives many useful recommendations, such as requiring the development of "memoranda of understanding" between Crown Agencies and their responsible departments. This measure helps ensure that there is a clear, mutual understanding of the mandate (including performance expectations) that the government has set for the Crown Agency in question.*

6.26 Furthermore, the response contained the following commitment about board appointments:

> *A more transparent and independent process for making appointments to government agencies, boards and commissions (ABCs) will be established. This process will permit all New Brunswickers an opportunity to apply for vacant positions, ensure merit-based appointments to significant ABCs, and set fixed terms for each position.*

6.27 While we are pleased with the recent signs that the appointment of board members is being taken seriously, we are concerned that it has taken four years to get to this point and that the majority of our recommendations have not been implemented. Since we will no longer be following the progress of the Executive Council in implementing these recommendations, we encourage the Public Accounts Committee and the Crown Corporations Committee to continue to enquire about progress in these areas as well as to enquire about the current status of board appointments for all government agencies, boards and commissions.

Department of Family and Community Services – Child Day Care Facilities

6.28 Our interest in pursuing government accountability for safety legislation led to our audit of the Day Care Services Program in 2003. The purpose of the program is to approve and monitor day care facilities to ensure that children who attend are safe and

receive quality care. The program is responsible for the safety of a group who cannot speak for themselves – our children.

6.29 Our audit objective was to determine if the Department of Family and Community Services had appropriate policies and practices to ensure compliance with the Province's legislation and standards for child day care facilities.

6.30 The audit resulted in twenty-two recommendations. In addition to successfully implementing twelve of the recommendations, the Department has made significant progress in implementing nine more. The Department agrees with the one remaining recommendation and plans to implement it.

6.31 The Department took our recommendations seriously and strives for full implementation. We compliment their progress and specifically acknowledge the following achievements:

- The Department developed documented policies and procedures for approving child day care facilities, monitoring the facilities and enforcing the legislation.
- The Department trained staff, as necessary, to help ensure the policies and procedures are understood and followed.
- The Department implemented quality control practices to ensure that the policies and procedures are followed and updated as needed.
- The Department implemented a quality service approach so inspection work can be prioritized. Day care facilities providing high quality service are now visited less often, providing more time for visiting the facilities that do not consistently follow the standards.
- The Department developed performance indicators for the day care services program and plans to report on them in its Annual Report.

Department of Finance – Tax Expenditure Programs

6.32 Not all government programs are offered within the expenditure budget. Tax expenditure programs have the effect of reducing taxes paid by certain taxpayers and as such reduce the tax revenues otherwise due to the Province. A dollar in foregone revenue has the same impact on the Province's surplus or deficit as

a one-dollar increase in direct expenditure. While expenditure programs are subject to annual budget debates and require annual appropriations, the same is not the case for tax expenditure programs. Some examples of tax expenditure programs as they existed at the time of our 2003 audit are listed in the following table.

Tax	Program	Benefits to affected taxpayers
Personal income tax	New Brunswick low income seniors' tax benefit	$100 per year for seniors in receipt of either a Guaranteed Income Supplement, Allowance for Survivor or Extended Spouse's Allowance
Gasoline and motive fuel tax	Exemptions for aquaculturists, farmers, fishermen and silviculturists	Provides for point of sale tax exemptions on motive fuel and refund of tax on both gasoline and motive fuel
Real property tax	Assessment reduction program	Partial exemptions for qualifying properties owned by charitable and qualifying non-profit organizations
Personal income tax	Political contributions tax credit	Maximum $500 tax credit • 75% of the first $200 of contributions • 50% of the next $350 of contributions • 33.33% of the next $525 of contributions
Corporate income tax	Labour incentive film tax credit	For corporations whose principle business is the production of films, a tax credit equal to a maximum of 40% of eligible salaries paid to New Brunswick residents. Wages in excess of 50% of the total costs of production are not eligible for consideration.

6.33 We are disappointed with the lack of progress made on our recommendations concerning tax expenditure programs. Our 2003 Report contained six recommendations. The Department agrees with but has taken very little or no action to implement the five recommendations listed below.

- Government should prepare information for the Legislative Assembly that would facilitate its scrutiny of tax expenditure programs on a regular basis.

- Government should establish measurable objectives for all tax expenditure programs.

- Government should clearly identify its criteria for defining tax expenditure programs.

- Government should commit to a process of regularly monitoring and evaluating the tax expenditure programs.

- Government should report publicly on the effectiveness of tax expenditure programs. This reporting should be consistent with the Province's annual report policy, particularly with respect to addressing the programs' continuing relevancy and the achievement of planned performance.

Department of Health – Accountability of Psychiatric Hospitals and Psychiatric Units

6.34 The Department has implemented 17 of our 22 recommendations. Of the five remaining recommendations, they disagree with one, have partially implemented one and have not implemented three.

6.35 The one recommendation that they disagreed with was:

> *We recommended that each psychiatric services agreement be signed by both the Division and the RHA to ensure mutual agreement and understanding of expectations.*

Department of Post-Secondary Education, Training and Labour – Training and Skills Development

6.36 The Department implemented all three recommendations we made on this program by 2006, meaning we did not have to conduct any follow-up procedures this year. We are pleased to see the department's proactive approach in adopting our three recommendations.

Department of Supply and Services – Management of InsurableRisks to Public Works Buildings

6.37 Our 2003 Report included sixteen recommendations in this area. The Department has implemented two and partially implemented eleven. The Department disagreed with one, and has agreed with, but not implemented two others.

6.38 The one recommendation disagreed with was:

> *We recommended that the Department of Supply and Services establish value for each building it is responsible for and update these values on SBGS on a regular basis.*

6.39 In our final follow-up assessment this year, we were pleased to see the Department (DSS) has improved procedures to identify and document significant risks to its own buildings. However, risk information relating to Department of Transportation and

Department of Natural Resources buildings for which DSS is responsible is still lacking.

6.40 The Department informed us that it still faces significant under funding of identified "high priority" capital maintenance needs. In 2003/04 these totalled over $12 million, but capital maintenance funding was less than $3 million. According to the Department of Supply and Services, the situation in 2007 is significantly worse, but the budget for 2007/08 is only $4.75 million.

Office of Human Resources – Absenteeism Management

6.41 Our 2003 Report included twenty-six recommendations to the Office of Human Resources about managing absenteeism. We were particularly concerned with the need to identify and manage risks contributing to the use and abuse of sick leave benefits. Due to the large number of employees and significant dollars involved in providing such a benefit, it is important to manage the number and duration of absences.

6.42 Of the twenty-six recommendations we made, the Office of Human Resources disagreed with eight of them. It has implemented fourteen of the eighteen recommendations it accepted. Of the other four recommendations, three have been partially implemented and one has not been implemented.

6.43 The eight recommendations that the Office disagreed with were:

- We recommended that departments ensure that all advanced sick leave is recovered, as per Policy AD 2202 and collective agreements.

- We recommended that the Office of Human Resources develop controls to ensure that employees do not get sick leave credits they are not entitled to for the month of commencement of work.

- We recommended that departments ensure that sick leave slips are submitted and entered into HRIS in a timely fashion.

- We recommended that the Office of Human Resources establish a formalized attendance management program that is well integrated into day-to-day management practice.

- We recommended that the Office of Human Resources: develop systems that enable supervisors to review reports that would clearly show the development of absences patterns; and ensure that short but frequent absences are appropriately scrutinized and reviewed by management.

- We recommended that the Office of Human Resources develop a formalized trigger regarding the number of days absent that would force a review by management and/or Human Resource personnel. Example: If an employee is absent x number of days, a meeting would take place between employee and employer to discuss the situation and possible return to work.

- We recommended that the Office of Human Resources regularly compare absenteeism statistics to other provinces and private industry, as a step to measure the effectiveness of absenteeism management.

- We recommended the Office of Human Resources develop objectives relating to the management of absenteeism that are linked to goals and broadly communicated to all levels of government.

6.44 Since this is the last year we will be following up on our recommendations on absenteeism, we would like to once again recommend to the Office of Human Resources that they consider implementing these eight recommendations.

6.45 We would like to emphasize one recommendation that is still not implemented. We recommended that the Office of Human Resources report on the effectiveness of absenteeism management in its departmental annual report. This year the Office informed us that:

> *For Part I, the Office of Human Resources reports monthly using the electronic HR Bulletin to the Deputy Ministers and Senior Management. This Bulletin provides current and historical information on both a departmental and corporate level. The Bulletin complements the Employee Self-Service Application which provides information to managers to deal with absenteeism issues.*

6.46 While we acknowledge that this is one type of reporting, and it is important to have this type of reporting, it is internal reporting

whereas we were recommending external reporting through the Office's annual report.

6.47 As we recommended in 2003, we believe that the Office of Human Resources should provide measures of effectiveness in its annual report to the public. This could include the comparative statistics that are being reported internally, as well as a description of intended results of managing absenteeism, the actual results achieved, a comparison of the intended and actual results and a description of the strategies put in place to achieve the absenteeism management goals. We believe that public accountability will help the Province better manage absenteeism, and will demonstrate due regard for the economy and efficiency of government programs.

Comments on recommendations from 2005 audit of Service New Brunswick

6.48 In 2005 we carried out an audit at Service New Brunswick (SNB) of Property Assessment for Taxation Purposes. Our final recommendation in this audit was that SNB disclose in its annual report operating results for each line of business.

6.49 In 2005 SNB responded:

> *The Corporation follows generally accepted accounting principles (GAAP). As noted in the report, the requirements of GAAP for segmented reporting do not apply to SNB. While the information is available internally and shared from time to time with relevant stakeholders, the cost of providing such breakdown in audited financial statements would far exceed its value to general readers.*

6.50 The 2007 response was virtually identical:

> *While SNB does follow generally accepted accounting principles (GAAP), the GAAP requirements for segmented reporting do not apply to SNB. This information is available internally to management and our Board of Directors. However, at this time, we consider the cost of providing segmented reporting in audited financial statements would far exceed its value to general readers.*

6.51 We are not able to understand why, since this information is available internally, the Corporation is unwilling to disclose it in the annual report to Members of the Legislative Assembly and the general public. It seems perplexing that there would be much additional cost in "providing such a breakdown" given that SNB apparently has the information already. We fail to see how these

costs "would far exceed its value." Similar to our comments on the Office of Human Resources Absenteeism Management, we believe that public accountability will help SNB better manage its costs, and will demonstrate due regard for the economy and efficiency of government programs.

6.52 Normally when a department or agency disagrees with a recommendation, we stop following up on it. In this case, however, since we do not, in effect, "agree" with the "disagreement", we intend to pursue this matter in next year's follow-up.

General comments on the implementation of recommendations

6.53 Our recommendations are intended to improve government programs. We undertake our annual follow-up of our recommendations to determine if the changes we identified are being put in place. We do not have the resources to do extensive investigation into the extent of departmental implementation. We hope that the Public Accounts and Crown Corporations Committees will use our Reports, not just in the year of issue, but in subsequent years to hold departments and Crown corporations accountable for implementing the recommendations.

6.54 The following table reports government's progress in implementing our recommendations over the past number of years.

Year	Number of Recommendations	Recommendations Implemented Within		
		Two Years	Three Years	Four Years
1999	99	35%	42%	42%
2000	90	26%	41%	49%
2001	187	53%	64%	72%
2002	147	39%	58%	63%
2003	114	31%	35%	42%
2004	91	30%	38%	
2005	89	27%		
Total	817			

6.55 When we look at the results of our 2007 follow-up work, we see some encouraging signs and some discouraging signs. As we have reported, both the Department of Family and Community Services for the child day care facilities program and the Department of Post-Secondary Education, Training and Labour for the training and skills development program have been diligent in implementing our recommendations. On the other hand, we see a number of audits included in our 2003 Report where very little has

been accomplished in four years. Less than half of all the recommendations included for the years 2003, 2004 and 2005 in Exhibit 6.3 have been implemented.

6.56 Our review of our 2003 recommendations also revealed a disconcerting number of recommendations that departments did not agree with. One trend that can be seen from the information provided in this chapter is that line departments are diligent in trying to implement our recommendations while central agencies have been less inclined to implement them over the past four years.

6.57 Our recommendations are intended to rectify areas of weakness or risk that we have identified or to improve public accountability. In the *Government's Response to the Final Report of the Commission on Legislative Democracy* issued in June 2007, it acknowledges the government's dependence upon our audits. It says in the section entitled Role of the Auditor General that:

> *Popular assumption seems to hold that there is an adversarial relationship between the Auditor General, an independent Officer of the Legislature, and the executive branch of the government.*
>
> *In actual fact, the government relies heavily on the Office of the Auditor General to regularly conduct objective reviews of government operations in order to maintain a high level of performance. The government depends on these audits, not only to highlight areas that might require improvement, but even more importantly, to provide informed and objective suggestions as to how these improvements could be most effectively carried out.*

6.58 The Response goes on to say:

> *Given the importance of its ongoing functions, the Government agrees that the role of the Auditor General should be strengthened. This will mean calling upon the expertise of the Office on a more frequent basis to provide advice regarding administrative issues and initiate studies in areas where reform is needed.*

6.59 Volume 2 of our 2006 Report contained recommendations about strengthening the role of the Auditor General. One step towards achieving this would be for government to be serious about implementing our recommendations. In the case of most of our

recommendations, four years should be adequate time to make significant progress towards implementation if not complete implementation. Perhaps government should consider issuing a short response to each annual Report of the Auditor General listing its intention to pursue implementation of the recommendations in the Report.

Chapter 7
Office of the Auditor General

Contents

Background 153
Office role and relevance 153
Strategic plan 154
Performance indicators 154
Financial information 158
Staff resources 158

Office of the Auditor General

Background

7.1 In recent years, our Reports have contained a checklist relating to our assessment of our compliance with the annual report policy of government. A comparative version for 2007 is presented below.

Exhibit 7.1
Self assessment checklist

	2007	2006
Was a report prepared?	Yes	Yes
Is there a discussion of program relevance?	Yes	Yes
Are goals and objectives stated?	Yes	Yes
Does the report discuss achievement of plans?	Yes	Yes
Are performance indicators presented?	Yes	Yes
Are details available on level of client acceptance ?	Yes	Yes
Is actual and budget financial information presented?	Yes	Yes
Does the report explain variances from budget?	Yes	Yes

Office role and relevance

Our role

7.2 Our role within the provincial public service is unique. We are independent of the government of the day and provide information directly to the Legislative Assembly. The Legislative Assembly uses our information to help fulfil its role of holding the government accountable for how public monies are managed and how services are delivered. We also assist government by providing recommendations to senior officials of the departments and agencies we audit.

Our mission

7.3 We promote accountability by providing objective information to the people of New Brunswick through the Legislative Assembly.

Office relevance

7.4 Volumes 1 and 2 of our 2006 Report generated significant interest. 400 copies of each volume were printed and distributed. Access to our Report is also available through the internet, and we are tracking the number of times our Report is visited. Discussions of our findings in the Legislative Assembly and the Public Accounts and Crown Corporations Committees are evidence of the continuing relevance of our work.

7.5 Each year we include in our Report matters that we believe are significant to the Legislative Assembly and the public. These

include our findings, conclusions and recommendations arising out of our audit work during the year.

7.6 Our service also includes separate audit conclusions on the reliability of financial statements. These conclusions (auditor's reports) are provided to the Legislative Assembly with the financial statements for the Province as well as the Crown agencies and Trust Funds that we audit.

7.7 We see our work remaining relevant and contributing to:

- public confidence in our system of government;
- the Legislative Assembly's ability to carry out its responsibility of holding the government to account; and
- the government's ability to carry out its responsibilities using sound management systems and practices.

Strategic plan

7.8 Our 2003-2008 strategic plan can be found on our web site. It identifies three main goals that we are concentrating on over the five years. These are:

- the Legislative Assembly and the public are aware of and value all the work that we do, and have confidence in our ability to provide timely, objective and credible information;
- departments and agencies accept and implement our recommendations; and
- our stakeholders - the Legislative Assembly, the public, auditees and our employees - view us as leading by example.

7.9 We have developed strategies around each of these goals, along with specific objectives and actions. We have also identified performance indicators that we are using to measure our progress.

Performance indicators

7.10 In 2004 we surveyed and interviewed Members of the Public Accounts and Crown Corporations Committees in order to measure our effectiveness in meeting their needs.

MLA survey

7.11 The responses to the survey indicated a high degree of satisfaction with the work that we do. We converted the responses into a numerical index, which produced an overall satisfaction rate of 86.8%.

7.12 We surveyed the members of the committees again in 2005, but the number of responses received was insufficient to allow us to draw any meaningful overall conclusions. We did not survey the

members of the committees in 2006, an election year, but plan to do so in the current year.

Auditee survey

7.13 Following the completion of each audit, we survey the department or Crown agency to determine their level of satisfaction with our work.

7.14 The responses to the survey following our 2006 audits indicate a high degree of satisfaction with the audits we conducted. We converted all the responses into a numerical index, which produced an overall satisfaction rate of 83.6%, compared to a rate of 84.6% in 2005.

7.15 Generally, auditees felt that we communicated well with their organization during our work and in the preparation of our reports, and that we dealt with them in a courteous and professional manner.

Employee survey

7.16 In early 2007 we conducted our third employee satisfaction survey. This provides us with feedback on topics such as quality of work life, communication and career development. We converted the responses into a numerical index, which produced an overall satisfaction rate of 69.9%, compared to a rate of 66.3% in 2004, and 62.6% in 2003.

7.17 We are pleased to see the continued increase in the overall satisfaction rate. We have identified specific action items from the survey, and are continuing to address the areas of concern to staff.

Acceptance and implementation of recommendations

7.18 Chapter 9 of Volume 2 of our 2006 Report provides an overview of the recommendations included in our 2002 through 2004 Reports. It summarizes the status of our recommendations, and focuses in particular on those recommendations we made in 2002 that have not been fully implemented.

7.19 The results of our follow-up work conducted in the current year on the recommendations included in our 2003 through 2005 Reports are included in chapter 6 of this Report.

Completion of audits on time and within budget

7.20 Our long-term goal is to complete the audit of the Province's financial statements by 30 June and to complete all Crown agency and Trust Fund audits by 30 September.

7.21 Our ability to achieve this objective is not totally within our control, because it really depends on when our auditees close their books for the year and are ready for us to do our work.

Notwithstanding this, we believe the indicator is important because it results in us encouraging our auditees to close their books as quickly as possible. We support timely reporting of financial information. The indicator also places a discipline on our Office to complete the audit work by a specific date.

7.22 The audit of the Province of New Brunswick for the year ended 31 March 2006 was not completed by 30 June 2006. Our auditor's report on the Province's financial statements was dated 28 July 2006. This represented a significant improvement over 2005, when our auditor's report was dated 30 September.

7.23 We are the auditors of eighteen Crown agencies and six pension plans. We completed eleven of the Crown agency audits by 30 September 2006. For the seven Crown agency audits that were not completed there were delays related to a lack of available resources in our Office to do the work; all seven were completed by 31 October 2006. And we did not have the resources to complete the audits of the pension plans in time to meet our 30 September target.

7.24 We establish detailed time budgets for each of our audits. During the audit, we monitor the time spent by staff members on individual sections of the work. At the end of each audit, we summarize the total time spent, compare it to the total budgeted hours and analyze major fluctuations. For our financial audits, we use the results of this analysis to help us prepare the budget for the following year's work.

7.25 The actual time spent on our 2006 audit of the Province's financial statements was less than budgeted, and also significantly less than the prior year.

7.26 Most of the 2006 Crown agency and pension plan audits were carried out within or close to budget. Seven audits were significantly over budget. In most cases, this was a result of unanticipated accounting issues that took extra time to resolve.

7.27 We undertook six major value-for-money audits during the past year that led to chapters in our 2006 Report. One took significantly more time than we had budgeted.

Interest in, and discussion of, our work

7.28 As mentioned earlier, we monitor the number of times our web site is visited to access our Report. In the period from December 2006 to June 2007, covering the release of volumes 1 and 2 of our 2006 Report and the subsequent four months, there were

over 14,000 visits to the complete Reports. In addition to this there were specific visits to individual chapters. In the week following 12 December 2006, the day we released volume 1, there were over 10,000 visits, or "hits", to our web site. In the week following 1 March 2007, the day we released volume 2, there were over 7,400 hits.

7.29 We would also like to track the number of times our work is mentioned in the Legislative Assembly, and in meetings of the Public Accounts Committee and the Crown Corporations Committee. However, this has proven to be an impossible task. The official record of proceedings in the Legislative Assembly (Hansard) is at least two years behind, and minutes of committee meetings are not routinely prepared.

7.30 Nevertheless, we believe that our relevance is demonstrated by the fact that the Public Accounts and Crown Corporations Committees continue to make use of our Reports in carrying out their work. We also offer our services to the committees to provide them with opportunities to explore topics in greater depth.

Use of time

7.31 An important indicator for us is the percentage of time we spend directly on audit work. Our goal is to reach a target of 60% of all professional paid time in our Office being spent directly on financial statement audits or value-for-money audits.

7.32 A detailed analysis of staff time for the year ended 31 March 2007 indicates that 58.68% of the total paid time of all staff, with the exception of our administrative support staff, was spent directly on audit work (including work on our annual Report). Approximately half of this time is spent on value-for-money audits. Non-audit time includes statutory holidays, vacations, courses for accounting students and professional staff, sick leave and administrative duties not chargeable to a specific audit.

Cost of our audits

7.33 We have always budgeted and tracked the number of hours for each of our audits. However, in an effort to be as economical and efficient as we can be in the work that we do, we are also tracking the cost of each audit. In the broadest sense, the cost of our audits can be said to be the cost of operating our Office, represented by our total expenditures set out later in this chapter.

7.34 More specifically, the cost of the audit of the Province of New Brunswick's financial statements for the year ended 31 March 2006 was $173,000. The total cost of the Crown agency and pension

plan audits for 2006 was approximately $166,000. The total cost of the six major value-for-money audits included in our 2006 Report was $270,000. The cost of preparing the two volumes of our 2006 Report, including the work we do to follow up on recommendations made in previous Reports, was approximately $108,000.

Financial information

7.35 Budget and actual expenditure for 2005-06 and 2006-07 by primary classification is shown in Exhibit 7.2. The approved budget for the 2007-08 year is presented for comparative purposes.

7.36 Staff costs continue to account for approximately 90% of our budget and were underspent by $157,000 for the year ended 31 March 2007. This was mainly the result of having one senior staff member on secondment with a government department throughout the year. Another contributing factor was staff turnover, and the inevitable delays in filling vacant positions.

Exhibit 7.2
Budget and actual expenditure (thousands of dollars)

	2008	2007		2006	
	Budget	Budget	Actual	Budget	Actual
Wages and benefits	1,679.2	1,637.2	1,480.0	1,568.8	1,507.8
Other services	147.7	132.8	140.8	133.2	117.8
Materials and supplies	7.9	8.8	5.1	8.8	5.8
Property and equipment	33.2	33.2	26.7	33.2	75.2
	1,868.0	**1,812.0**	**1,652.6**	**1,744.0**	**1,706.6**

7.37 Our legislation requires an annual audit of our accounts by a qualified auditor, appointed by the Speaker of the Legislative Assembly on the advice of the Board of Management. This audit is conducted by the Office of the Comptroller and their audit report is tabled before the Legislative Assembly.

Staff resources

7.38 Our Office continues to provide experience and training to our employees. New employees must enrol in a professional accounting program, namely CA (Chartered Accountant), CGA (Certified General Accountant) or CMA (Certified Management Accountant). Before staff begin this professional training they must have, as a minimum, one university degree at the bachelor level.

7.39 Staff turnover is an inevitable consequence of being a training office for professionals. During the past year, two staff members left the Office.

7.40 Our staff complement, based on our available budget, is 23. Brent White, CA, Paul Jewett, CA and Phil Vessey, CA are the directors for our three audit teams. At 31 March 2007 there were fifteen professional staff with accounting designations. Our staff also included four students enrolled in accounting programs. Two other members of our staff provide administrative support services. Two positions were vacant, but have subsequently been filled. The following is a list of staff members at 31 March 2007:

Cathy Connors Kennedy, CA
Duane Dickinson, CA
Kim Embleton, CGA
Michael Ferguson, CA
Eric Frenette [2]
Deidre Green, CA
Eric Hopper, CA
Peggy Isnor, CA
Paul Jewett, CA
Cecil Jones, CA
Bill Phemister, CA
Ken Robinson, CA
Jennifer Sherwood [2]
Ashley Smith [2]
Rebecca Stanley [1]
Al Thomas, CA
Phil Vessey, CA
Yanjun Wang [2]
Brent White, CA
Darlene Wield [1]
Tania Wood-Sussey, CA

[1] Administrative support

[2] Student enrolled in a professional accounting program

7.41 On 30 April 2007 one of our audit directors, Phil Vessey, CA, retired. Phil served with the Office for 32 years. His skills and experience will not easily be replaced.

Appendix

Contents

Summary of significant audits conducted in departments and Crown agencies over the past ten years 163

Summary of Significant Audits Conducted in Departments and Crown Agencies over the Past Ten Years

The following is a list of value-for-money audits reported in a separate chapter of our annual Reports over the last ten years, organized by department and agency. The year of reporting is in brackets following the subject of the audit. The list is organized using the current name of the department or agency, even though in some cases the audit was conducted prior to a government reorganization.

Department of Agriculture and Aquaculture

Salmon Aquaculture (2004)

This chapter assesses whether Province of New Brunswick programs ensure that New Brunswick salmon cage culture operations are economically, environmentally, and socially sustainable.

Review of Legislation (2000)

This chapter examines how well the Department is meeting its administrative responsibilities pertaining to legislation it has been assigned, and whether the results are being adequately measured and reported to the Legislative Assembly.

Department of Business New Brunswick

Financial Assistance to Business and Performance Reporting (1998)

This chapter examines whether the Department is appropriately approving and monitoring financial assistance provided to business under the *Economic Development Act*, and whether an appropriate effectiveness reporting system is in place in the Department and functioning.

Department of Education

Facilities Maintenance (2005)

This chapter examines whether the Minister of Education has adequate systems and practices in place to ensure that school facilities are appropriately maintained.

Pupil Transportation (2001)

This chapter examines the systems and practices in place in the Department of Education for the safe transportation of pupils to and from their schools.

Excellence in Education (1998)

This chapter examines whether the government has adequate systems in place to measure and report on the effectiveness of the Excellence in Education initiatives, and whether the government has complied with the accounting and audit provisions established by the Board of Management.

Department of the Environment

Beverage Containers Program (2004)

This chapter examines whether the Department has established satisfactory procedures to measure and report on whether the Beverage Containers Program is achieving its intended results. It also reports on the progress the Department has made in implementing the recommendations and responding to the findings of our 1994 report on the Beverage Containers Program.

Environmental Inspections (2002)

This chapter examines the inspection process established by the Department to monitor and report compliance with environmental legislation.

Domestic Well Water Quality (2000)

A reliable supply of safe drinking water is important to everyone. Approximately 40% of New Brunswickers living in small towns and rural areas rely on domestic wells as their primary source of water. Two regulations under the *Clean Water Act* that contribute to the prevention of drinking water problems for individuals on newly drilled or dug domestic wells are the *Water Well Regulation* and the *Potable Water Regulation*. This chapter examines the performance of the Departments of the Environment and Local Government and Health and Wellness in ensuring compliance with these regulations as they relate to private wells.

Tire Stewardship Program (1999)

This chapter examines the approach taken by government in establishing the Tire Stewardship Program, and whether or not the Department is overseeing the Program in accordance with the legislation and regulation. Our work also addresses whether or not the public is adequately protected from danger of tire fires.

Department of Family and Community Services

Special Care Homes and Community Residences (2005)

This chapter examines whether the Department has appropriate practices to ensure compliance with the Province's legislation and standards for special care homes and community residences.

Nursing Home Services (2004)

This chapter examines whether the Department has appropriate practices to ensure that licensed nursing homes are complying with the Province's legislation for nursing homes, and that the Province's legislation and departmental policies for nursing homes are reviewed and amended on a regular basis.

Child Day Care Facilities (2003)

This chapter examines whether the Department has appropriate policies and practices to ensure compliance with the Province's legislation and standards for child day care facilities.

Prescription Drug Program (2001)

This chapter examines the government plan to provide drug benefits to people who receive income assistance and those who have drug expenses for which they do not have the resources to pay. Our objective was to determine whether the Departments have appropriate systems and practices in place to ensure that each person who is eligible for benefits is offered the program, and that the plan provides services only to those people who qualify.

Department of Finance

Tax Expenditures (2003)

This chapter examines and assesses the processes of approving, monitoring, evaluating and reporting provincial tax expenditure programs.

Pension Plan Governance (2002)

This chapter examines whether the governors of two provincially sponsored pension plans have established satisfactory procedures to measure and report on the effectiveness of the plans' asset management activities.

Early Retirement Program (2001)

This chapter examines the process followed by government to reach the decision to offer a voluntary early retirement program to its employees.

Pension Plan Governance (2000)

This chapter examines the governance structure of four provincially-sponsored pension plans.

Consumption Tax (1999)

As of 1 April 1997 the provincial consumption tax was replaced by the federally administered Harmonized Sales Tax. Since then the government has hired additional auditors to identify unassessed taxes. We were interested in examining the economy and efficiency of this special audit effort and the collection of sales tax in general.

Evergreen and Wackenhut Leases
(Special Report for the Public Accounts Committee - 1998)

Our objective as assigned by the Public Accounts Committee was "to review the financial terms of the Evergreen and Wackenhut leases and compare the total cost under the private sector arrangements as compared to traditional government methods."

Department of Health

Program Evaluation (2007)

This chapter examines whether adequate systems and practices have been established to regularly evaluate programs funded by the Department of Health.

Health Levy (2006)

This chapter explains what the health levy is for, and summarizes the issues we identified related to the health levy process.

Prescription Drug Program (2005)

This chapter examines whether the Department has adequate procedures in place to manage the performance of the Prescription Drug Program, and whether there is adequate reporting on the Prescription Drug Program's performance. It also examines whether the Department has adequate procedures in place to ensure that the drug assessment process for formulary listing and the amount paid for drugs and pharmacy services are managed with due regard for cost effectiveness.

Accountability of Psychiatric Hospitals and Psychiatric Units (2003)

This chapter assesses whether the Department has appropriate accountability processes in place for the operations of the psychiatric hospitals and psychiatric units under the direction of the Regional Health Authorities.

Client Service Delivery System (2002)

This chapter examines why the development of the Client Service Delivery System, which was approved in 1995 for $4.5 million and was to be operational in three years, is costing substantially more and taking much longer than anticipated. It also examines whether there has been any non-compliance with contractual arrangements, government policy or provincial legislation related to the higher costs and longer completion time.

Prescription Drug Program (2001)

This chapter examines the government plan to provide drug benefits to people who receive income assistance and those who have drug expenses for which they do not have the resources to pay. Our objective was to determine whether the Departments have appropriate systems and practices in place to ensure that each person who is eligible for benefits is offered the program, and that the plan provides services only to those people who qualify.

Domestic Well Water Quality (2000)

A reliable supply of safe drinking water is important to everyone. Approximately 40% of New Brunswickers living in small towns and rural areas rely on domestic wells as their primary source of water. Two regulations under the *Clean Water Act* that contribute to the prevention of drinking water problems for individuals on newly drilled or dug domestic wells are the *Water Well Regulation* and the *Potable Water Regulation*. This chapter examines the performance of the Departments of the Environment and Local Government and Health and Wellness in ensuring compliance with these regulations as they relate to private wells.

Food Safety (1999)

This chapter examines the Province's role in inspecting the 2,870 food service establishments in the Province. The objective of this project was to determine whether or not current systems and practices are sufficient in ensuring that food service establishments are complying with the food safety standards set out in the Regulations under the *Health Act*.

Extra-Mural Hospital (1999)

On 1 July 1996, The Extra Mural Hospital Corporation became the Extra-Mural Program as it merged into the regional hospital corporations. Why was this decision made? How does government make such decisions? Our interest in understanding the decision-making process of government led us to examine the merge decision.

Ambulance Services (1998)

This chapter examines the consequences of the replacement of St. John Ambulance volunteer services with paid service providers.

Department of Justice and Consumer Affairs

Pension Benefits Act (2006)

This chapter examines the protections offered by the *Pension Benefits Act* to active and former pension plan members, and the nature of the operations of the Office of the Superintendent of Pensions.

Health Levy (2006)

This chapter explains what the health levy is for, and summarizes the issues we identified related to the health levy process.

Department of Natural Resources

Wildlife Trust Fund (2007)

This chapter reports the results of an audit of a sample of grants issued by the fund and our testing of the conservation revenue fee.

Tracking System for Wood Harvested from Private Woodlots (2006)

This chapter examines whether the Department maintains appropriate processes to ensure the tracking system for primary forest products harvested from private woodlots is operating as required by the *Transportation of Primary Forest Products Act*. It also examines whether the Department uses the information provided by the wood tracking system in assessing and reporting publicly on the sustainability of the private wood supply in New Brunswick.

Crown Lands Management (2001)

This chapter examines the Minister's responsibilities for Crown lands, and looks at how well the Department is doing in measuring and reporting on the effectiveness of its Crown lands programs.

Private Forest Lands (2000)

This chapter examines the government's role in encouraging the management of private forest lands as the primary source of timber for wood processing facilities in the Province.

Office of Human Resources

Absenteeism Management (2003)

This chapter examines whether government has systems and practices in place to effectively manage employee absenteeism in the Civil Service.

Department of Public Safety

Office of the Fire Marshal (2002)

This chapter examines whether the Office of the Fire Marshal is adequately carrying out the provisions of the *Fire Prevention Act*, and whether it has appropriate human resource systems and practices in place to sufficiently deliver provincial fire prevention and protection programs.

High Risk Drivers (2001)

This chapter examines whether the Department has a system in place to identify and respond appropriately to high-risk drivers of private passenger vehicles. It also looks at one specific class of high-risk driver – the student driver.

Department of Supply and Services

Management of Insurable Risks to Public Works Buildings (2003)

This chapter examines how the Department manages significant insurable risks for the public works buildings it is responsible for.

Cellular Phones (2002)

This chapter examines whether the government has an adequate system in place to administer the acquisition and use of cell phones.

Provincial Archives of New Brunswick (2001)

This chapter examines the work of the Provincial Archives of New Brunswick. It considers their role in the assessment and preservation of archival records.

Purchasing (2001)

This chapter examines whether the Minister is fulfilling his responsibilities under the *Public Purchasing Act* and Regulation.

Contracts for IT Professionals (2001)

This chapter presents the results of an examination of forty contracts from six departments for the services of various Information Technology professionals.

Land Management Fund (2000)

The Land Management Fund buys, manages and sells land on behalf of the government. This chapter examines whether the Fund is achieving the purposes for which it was established. This chapter also examines compliance with the government-wide policy on the disposal of real property.

Department of Post-Secondary Education, Training and Labour

***Private Occupational Training Act* (2007)**

This chapter examines whether the Department, and the New Brunswick Private Occupational Training Corporation, are fulfilling their mandate to provide effective consumer protection to students of private occupational training organizations in New Brunswick.

Employment Development Programs (2002)

This chapter examines the management of economic development programs, and whether there are adequate procedures in place to measure and report on program effectiveness.

Department of Transportation

Vehicle Management Agency (2002)

This chapter examines whether the Vehicle Management Agency is providing repair and maintenance services for government cars, executive vehicles and light trucks in a manner which minimizes costs and maximizes efficiency. It also examines whether the Agency has adequate systems and practices in place to monitor and control the usage of fuel for government cars and light trucks.

Engineering Consulting and Road Construction Materials (2000)

This chapter examines the Department's procedures for obtaining engineering consulting services and managing its inventories of road construction materials. It also examines the progress made by the Department in implementing End Results Specifications as a guarantee of road construction quality.

Government-wide audits

Program Evaluation in Government Departments (2004)

Our objective for this project was to determine the approach to program evaluation employed by provincial departments.

Contract Administration (1999)

More and more government services are being delivered by the private sector through privatization, public-private partnerships and straight contracting-out arrangements. Our objective in performing audit work in this area was to determine what systems are in place to ensure contracts are being administered in accordance with negotiated terms and conditions.

Fredericton-Moncton Highway (1999)

This chapter examines the decision-making process that led up to the issuance of a Request for Proposals to three short-listed bidders on 27 March 1997. With the issuance of the Request for Proposals it was clear that the government was going to build the highway through a public-private partnership. We looked at the objectives government set for this project, whether alternative arrangements were considered, and whether the Request for Proposals reflected the government objectives.

Leasing of Equipment (1999)

Our audit objectives for this project were to ensure that decisions to lease were made with due regard for economy and that leases are being properly recorded in the books of the Province. Our analysis and conclusions are based on examining leasing decisions for personal computers, photocopiers, fire tankers and heavy equipment.

Performance Measurement and Effectiveness Reporting (1999)

It had been ten years since the Province adopted its first annual report policy. This was the policy that recognized annual departmental and agency reports as the "major accountability document" for the Legislative Assembly and the general public. This chapter examines the progress that had been made in the past ten years in the area of performance measurement and effectiveness reporting.

Crown agency audits

Crown Agency Governance (2003)

This chapter summarizes the results of our governance reviews over the past five years, reviews practices in other jurisdictions, and makes major overall recommendations on steps the Province can take to improve Crown agency governance.

Hospital Corporation Governance (1998)

Our objective for this project was to gain an understanding of the governance arrangements relating to regional hospital corporations in the Province and to solicit the views of board members on certain issues impacting the role and effectiveness of hospital corporation boards.

New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation (2007)

This chapter examines whether the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation has adequate structures, processes and procedures in place to fulfill its obligation to protect the deposits of members of credit unions and caisses populaires in New Brunswick.

New Brunswick Investment Management Corporation

Governance (2006)

This chapter examines whether current governance structures and processes established for the New Brunswick Investment Management Corporation set a framework for effective governance.

New Brunswick Liquor Corporation

Governance (1999)

For a number of years our Office has taken an interest in the governance and accountability of Crown corporations. This year we examined governance and accountability practices at the New Brunswick Liquor Corporation.

NB Power

Governance (2005)

This chapter examines whether the current governance structures and processes established for NB Power set a framework for effective governance.

Regional Development Corporation

Provincially Funded Programs and Projects (2004)

This chapter examines whether the Regional Development Corporation has satisfactory procedures in place to measure and report on the effectiveness of the provincially funded programs and projects it administers.

Economic Development Fund (1999)

In fiscal year 1997-98 over $15 million was expended from the Economic Development Fund for initiatives such as tourism marketing, agriculture development, Crown land silviculture and Film New Brunswick. Our objective in conducting work in this area was to ensure that adequate systems were in place related to the approval of funding and monitoring initiatives.

Service New Brunswick

Property Assessment for Taxation Purposes (2005)

This chapter examines whether Service New Brunswick complies with the *Assessment Act* by assessing real property at "real and true value".

NB Agriexport Inc. (2000)

This chapter highlights the results of a special review of the operations and accountability of NB Agriexport Inc., carried out at the request of the Crown Corporations Committee.

Regional Health Authorities (2000)

This chapter summarizes the Auditor General's observations and recommendations as a result of assisting the Crown Corporations Committee in its initial hearings with regional hospital corporations.

RAPPORT DU

vérificateur général du Nouveau-Brunswick

volume 2

2007

RAPPORT DU

vérificateur général
du Nouveau-Brunswick

volume 2

2007

Publié par :
Le Bureau du vérificateur général
Province du Nouveau-Brunswick

Janvier 2008

ISSN 0382-1420

Table des matières

Chapitre 1 - Introduction

Aperçu 3
Les risques qui doivent être gérés 3
Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick 4
Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé 6
Fonds en fiducie pour la faune 9
Évaluation de programmes au ministère de la Santé 9
Recommandations d'exercices antérieurs 10
Remerciements 12

Chapitre 2 - Société d'assurance-dépôts des caisse populaires du Nouveau-Brunswick

Contexte 15
Étendue 19
Résumé des résultats 21
Responsabilités de la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick 21
Pouvoirs, indépendance et ressources de la SADCPNB 23
Surveillance du risque associé à une protection illimitée des dépôts 36
Reddition de comptes envers les intervenants 41
Recommandations 44

Chapitre 3 - Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé

Contexte 57
Étendue 61
Résumé des résultats 63
Tous les étudiants devraient être protégés 64
Protection de la qualité 68
Protection de l'investissement financier des étudiants 77
Mesure du rendement 91

Table des matières - suite

Chapitre 4 - Ministère des Ressources naturelles - Fonds en fiducie pour la faune

Contexte 99
Activités du fonds 100
La nature de notre vérification 103
Conclusions générales au sujet de notre travail 104
Observations et recommandations 104

Chapitre 5 - Ministère de la Santé - Évaluation de programmes

Contexte 111
Étendue 115
Recommandations 116
Observations et constatations détaillées 118
Planification de l'évaluation des programmes 122
Objectifs et cibles des programmes 127
Évaluation de la pertinence continue des programmes 129
Évaluation de la rentabilité des programmes 132
Évaluation du succès des programmes 134
Mesures prises en réponse aux constatations de l'évaluation 137
Constatations sur les rapports publics en matière d'évaluation 141

Chapitre 6 - Suivi des recommandations d'exercices antérieurs

Contexte 147
Étendu 147
Résumé des résultats 148
Observations sur les recommandations de 2003 150
Observations sur les recommandations de la vérification de 2005 de SNB 167
Observations générales sur la mise en oeuvre des recommandations 168

Chapitre 7 - Bureau du vérificateur général

Contexte 173
Rôle et pertinence du bureau 173
Plan stratégique 174
Indicateurs du rendement 175
Information financière 179
Ressources humaines 179

Annexe

Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans 183

Chapitre 1
Introduction

Contenu

Aperçu 3
Les risques qui doivent être gérés 3
Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick 4
Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé 6
Fonds en fiducie pour la faune 9
Évaluation de programmes au ministère de la Santé 9
Recommandations d'exercices antérieurs 10
Remerciements 12

Introduction

Aperçu

1.1 Dans ce volume de notre rapport de 2007, nous faisons rapport sur quatre missions : notre vérification de la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick (SADCPNB), notre vérification de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé,* notre vérification du Fonds en fiducie pour la faune et, enfin, notre vérification de l'évaluation de programmes au ministère de la Santé. Nous avons aussi inclus dans le présent volume notre travail de suivi sur certaines des recommandations que nous avons formulées au cours d'exercices antérieurs, et un chapitre est consacré aux activités du Bureau du vérificateur général.

1.2 Dans le premier chapitre, nous faisons un résumé qui vise à donner au lecteur un aperçu des principales informations présentées dans chaque chapitre.

Les risques qui doivent être gérés

1.3 En examinant le travail présenté dans ce volume, on peut voir que la province fait face à un certain nombre de risques qu'elle ne gère pas pleinement. Ces risques sont les suivants :

- Manque de planification en cas de crise. Nos vérifications de la SADCPNB et de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé* montrent clairement que le gouvernement provincial doit avoir en vigueur des plans lui permettant de résoudre rapidement et de façon ordonnée des situations qui, si elles se produisaient, dépasseraient la capacité financière de réagir des organismes.

- Exagération des mandats. Au cours de notre vérification de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé*, nous avons constaté, comme pour notre vérification de 2006 de la *Loi sur les prestations de pension*, que la description du mandat de certains programmes dans les rapports annuels et les communications du gouvernement n'est pas toujours compatible avec la loi. Le gouvernement ne devrait pas embellir ses programmes.

- Pertinence des programmes. Nous avons constaté que, à l'issue de nos récentes vérifications, il nous est arrivé de recommander que le gouvernement examine les raisons qui sous-tendent la prestation d'un certain programme. Nous avons soulevé la pertinence de la contribution pour les services de santé l'année dernière et, cette année, nous recommandons que le gouvernement provincial accorde à la SADCPNB les pouvoirs, l'indépendance et les ressources dont elle a besoin pour s'acquitter de son mandat ou, sinon, qu'il envisage de l'abolir.

- Ressources insuffisantes. La SADCPNB n'a pas les ressources dont elle a besoin pour faire son travail. Le ministère de l'Approvisionnement et des Services continue à relever des besoins d'entretien prioritaires dont la valeur dépasse considérablement les affectations destinées à l'entretien des immobilisations.

Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick

1.4 Au chapitre 2 de ce volume, nous faisons rapport sur notre vérification de la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick. La *Loi sur les caisses populaires* confie la responsabilité ultime de la protection des dépôts détenus par les caisses populaires à la SADCPNB. Nous avons constaté que le gouvernement provincial n'avait pas doté la SADCPNB des pouvoirs, de l'indépendance et des ressources dont elle a besoin pour assurer ce dernier niveau de sécurité; elle devrait donc ou être démantelée, ou recevoir les outils dont elle a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités.

1.5 À mon avis, la SADCPNB n'est pas en mesure d'assurer les dépôts de manière adéquate. La responsabilité que la loi prévoit pour la SADCPNB est, dans les faits, une responsabilité du gouvernement provincial et, comme nous l'avons vu récemment avec la Caisse populaire de Shippagan, il n'existe pas de procédures uniformes d'accès aux fonds de protection pour avoir recours à l'ultime garantie.

1.6 La SADCPNB constitue la troisième ligne de défense du régime en offrant une protection à 100% des dépôts assurables des caisses populaires. La première ligne de défense est l'avoir des membres dans chaque caisse populaire, qui doit être maintenu à un niveau prescrit. La deuxième ligne de défense est constituée des fonds de stabilisation, maintenus par deux offices de stabilisation. La SADCPNB est la troisième ligne de défense pour protéger des dépôts d'une valeur approximative de 2,7 milliards de dollars. Elle

dispose d'une réserve de 2,8 millions de dollars pour s'acquitter de cette obligation. Nous avons aussi constaté que :

- la SADCPNB n'a pas accès à toutes les sources d'informations pertinentes qui lui permettraient de minimiser ses risques de perte;

- la SADCPNB ne peut pas prendre des mesures directes pour prévenir ou éviter une situation qui porte atteinte à la sécurité des dépôts;

- la composition du conseil de la SADCPNB signifie que les membres du conseil peuvent se trouver en situation de conflit d'intérêts;

- la SADCPNB n'a aucun contrôle sur le recrutement de personnes pour les postes ni sur l'établissement des priorités de travail du personnel du bureau du surintendant;

- la méthode suivie pour déterminer la contribution prélevée aux fins de l'accumulation du fonds d'assurance-dépôts ne prend pas en compte tous les facteurs de risque pertinents;

- la SADCPNB n'est pas dotée d'une méthode opérationnelle permanente lui permettant d'avoir accès aux fonds si jamais son fonds d'assurance-dépôts s'avérait insuffisant.

1.7 Nous avons conclu que, en réalité, c'est le gouvernement provincial qui garantit l'assurance-dépôts et non la SADCPNB; en conséquence, il est difficile de comprendre quelle fonction sert la SADCPNB.

1.8 De plus, nous avons pris connaissance de situations passées qui soulèvent des questions devant être explorées. Ainsi, en 2002, le surintendant des caisses populaires a autorisé les membres de la Fédération des caisses populaires acadiennes à créer une provision générale pour le risque de crédit de l'ordre de 1,5 %. Cette exigence n'a pas été imposée aux autres caisses populaires, bien que le surintendant ait déclaré à l'époque que l'inscription d'une provision générale assure « une gestion saine et prudente du risque de crédit. Notre département est confiant que cette procédure est primordiale ». Par ailleurs, il s'est écoulé plus de trois ans sans que la Caisse populaire de Shippagan convoque une assemblée générale annuelle. Le poste de surintendant des caisses populaires est resté vacant durant quatre ans, période durant laquelle les responsabilités

du poste ont été ajoutées aux tâches d'un autre employé du ministère de la Justice.

1.9 Le fait que le poste ait été confié pendant quatre ans à un surintendant intérimaire a été une source de frustration pour le conseil de la SADCPNB, qui a consigné dans un procès-verbal que « la surveillance continue du système est compromise ». Un surintendant à temps plein est de nouveau en poste, mais la SADCPNB ne dispose toujours pas des ressources dont elle a besoin pour remplir ses responsabilités.

1.10 La province doit réexaminer l'objet et la structure de la SADCPNB.

Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé

1.11 Au chapitre 3, nous faisons rapport sur notre vérification au ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé*. Le gouvernement provincial assure certaines protections aux étudiants qui fréquentent un organisme privé de formation professionnelle enregistré en vertu de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé*. Au 31 mars 2007, il y avait 70 organismes enregistrés en vertu de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé* au Nouveau-Brunswick.

1.12 Au cours des 10 dernières années, il y a eu 11 fermetures d'organismes de formation professionnelle qui ont nécessité une indemnisation.

1.13 En 2006-2007, un total de 3 736 étudiants étaient protégés en vertu de la loi, et la valeur totale des frais de scolarité protégés s'élevait à 27,9 millions de dollars.

1.14 Nous avons conclu que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail et la Société de la formation professionnelle du Nouveau-Brunswick offrent une protection financière aux étudiants. Cependant, les deux organismes ne s'acquittent pas de leur mandat établi de protéger *efficacement* les droits des étudiants en tant que consommateurs qui sont inscrits à un organisme privé de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick.

1.15 La vérification a posé des défis, car nous avons constaté que le mandat établi de la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé était plus large que les responsabilités précisées dans les mesures législatives. Le ministère était d'avis que nous

aurions dû vérifier sa conformité à la loi. Nous avons toutefois choisi de vérifier le respect du mandat établi, qui est de réglementer efficacement l'industrie de la formation professionnelle du secteur privé afin de protéger les droits des étudiants à titre de consommateurs et de favoriser une industrie dynamique et saine.

1.16 Nous avons adopté comme position que, si le ministère déclare tant dans ses rapports annuels que dans les brochures remises aux étudiants que tel est son mandat, alors nous voulions faire une vérification portant sur ce mandat – en particulier, si le ministère assure une protection efficace des droits des étudiants à titre de consommateurs.

1.17 Le ministère s'est opposé à notre approche, déclarant qu'elle nous menait trop loin dans le domaine de la politique gouvernementale.

1.18 Ce n'est pas la première fois que nous constatons que le mandat d'un programme est exagéré dans les communications du gouvernement à l'intention du public. Dans notre vérification de la *Loi sur les prestations de pension* présentée dans le volume 2 de notre rapport de 2006, nous observions que les responsabilités du Bureau du surintendant des pensions décrites dans les rapports annuels du ministère avaient été exagérées durant de nombreuses années, jusqu'à ce qu'il soit changé en 2004-2005.

1.19 Pour ce qui est de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé*, nous étions d'avis qu'une protection efficace des consommateurs voudrait dire que tout programme non visé serait clairement précisé dans la loi ou le règlement et que des raisons seraient clairement énoncées pour ces exemptions. Or, cela n'est pas le cas.

1.20 À notre avis, le ministère doit réévaluer les raisons pour lesquelles il n'offre pas de protection aux étudiants qui suivent une formation par Internet. Bien qu'une telle formation puisse être plus difficile à réglementer, il s'agit d'une méthode d'enseignement de plus en plus populaire. Il est difficile de comprendre pourquoi les étudiants inscrits à un programme traditionnel bénéficieraient d'une protection, mais pas les étudiants inscrits à des programmes de formation par Internet. Nous estimons aussi que l'interprétation du ministère selon laquelle les écoles religieuses et les écoles de pilote sont exemptées de la loi n'est peut-être pas appropriée et a besoin d'être éclaircie.

1.21 Nous avons constaté que le ministère prend des mesures pour surveiller la qualité des programmes enregistrés en vertu de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé* même si la loi n'impose pas au ministère d'exercer une surveillance de la qualité des programmes. Le ministère doit préciser son rôle et ses communications au sujet de ses activités relatives à la qualité de la formation, et des améliorations pourraient être apportées à certaines des activités de surveillance qu'il exerce à l'heure actuelle.

1.22 Un autre domaine de communication publique qui n'est pas compatible avec les mesures législatives est la description par le ministère de la protection financière offerte aux étudiants. Dans sa brochure à l'intention du public, le ministère laisse entendre que les frais de scolarité sont protégés à 100 %, alors que la loi précise que c'est le cas uniquement si les sommes dans le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle sont suffisantes.

1.23 Nous sommes d'avis qu'un plan d'urgence officiel est nécessaire dans l'éventualité où la fermeture d'une école nombreuse épuiserait le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle. À l'heure actuelle, le fonds s'élève à 1,8 million de dollars, et les demandes d'indemnisation reçues jusqu'à présent ont toujours pu être respectées. Cependant, un plan d'urgence ferait en sorte que, en cas de crise, le gouvernement serait en mesure de réagir de manière planifiée plutôt qu'au cas par cas. L'établissement d'un tel plan est une activité fondamentale en gestion des risques.

1.24 Le ministère pourrait adopter des modalités supplémentaires pour s'assurer que tous les organismes privés de formation professionnelle versent le bon montant au Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle. Le ministère devrait aussi être en mesure d'obtenir un meilleur taux de rendement sur le solde du fonds que ce qu'il a obtenu au cours des dernières années.

1.25 Par ailleurs, nous avons constaté que les indemnités sont versées aux étudiants en temps opportun après la fermeture d'un organisme de formation, ce qui est essentiel pour maintenir la confiance des étudiants dans la protection qu'on leur offre.

1.26 Nous avons observé que les frais d'enregistrement facturés pour les programmes de formation et les instructeurs ont été fixés en 1969 et n'ont pas changé depuis.

Fonds en fiducie pour la faune

1.27 Au chapitre 4, nous faisons rapport sur notre vérification du Fonds en fiducie pour la faune. Le Fonds en fiducie pour la faune a été établi en 2002 par voie de règlement en vertu de la *Loi sur le poisson et la faune*. Le règlement a créé un conseil connu sous le nom de Conseil de la faune, qui est composé de 17 membres représentant un large éventail d'intérêts dans le domaine de la conservation de la faune dans la province.

1.28 Au cours de notre vérification du Fonds en fiducie pour la faune, nous avons constaté que les subventions étaient évaluées selon les exigences écrites du fonds et que les demandes qui ne respectaient pas les exigences étaient rejetées. De fait, nous nous sommes retrouvés dans la position inusitée d'avancer que le processus d'évaluation est peut-être trop rigoureux pour les demandes de subventions plus petites, mais le Conseil nous a informés qu'il a l'intention de continuer à utiliser un seul processus pour toutes les demandes.

1.29 Nous avons toutefois recommandé que le conseil établisse une directive écrite pour préciser ce qui est admissible à titre de contribution par le demandeur. Le Fonds en fiducie pour la faune verse un maximum de 75 % du coût du projet, et le demandeur doit fournir le reste. Comme la contribution des demandeurs est souvent une contribution en nature, il est important pour le conseil d'avoir une directive qui précise les contributions en nature qui sont admissibles.

1.30 Le fonds fait tout de même face à un risque relativement aux recettes. En effet, comme plus de 85 % de ses recettes provient des droits de conservation qui sont ajoutés aux permis de chasse et de pêche vendus et que le nombre de permis vendus chaque année est à la baisse, cela signifie que la source principale de recettes du fonds diminue. Les droits de conservation ont diminué de près de 10 % de 2002 à 2006. Il pourrait être nécessaire de trouver d'autres sources de recettes pour que le fonds soit en mesure de continuer à soutenir un nombre important de projets. Deux autres sources possibles de recettes sont les recettes découlant des clauses pénales au titre de contrats de construction et les dons du public.

Évaluation de programmes au ministère de la Santé

1.31 Au chapitre 5, nous faisons rapport sur notre examen de l'évaluation de programmes au ministère de la Santé. En 2002, notre bureau avait mené au ministère une série d'entrevues de délimitation de l'étendue. De nombreux intervenants avaient alors déclaré qu'il existait de graves lacunes dans l'évaluation des programmes au ministère. Nous avons voulu évaluer la suffisance

des systèmes et des méthodes qui ont été établis pour évaluer les programmes.

1.32 Nous avons envoyé un questionnaire d'enquête sur l'évaluation de programmes au ministère de la Santé et à trois régies régionales de la santé relativement à sept programmes administrés par le ministère. Nous avons reçu en retour 27 questionnaires remplis. Nous avons aussi fait parvenir un questionnaire d'enquête au sujet d'un huitième programme, le Service provincial d'épidémiologie, sans toutefois recevoir de réponse.

1.33 Nous avons constaté que le ministère n'a pas mis en œuvre de plan d'évaluation officiel et documenté pour aucun des sept programmes que nous avons examinés. Toutefois, plusieurs des programmes font l'objet de processus officieux d'évaluation et de surveillance du rendement. De plus, en 2004, le ministère a démantelé son unité d'évaluation, ce qui a considérablement réduit sa capacité dans le domaine de l'évaluation des programmes.

1.34 Nous avons aussi constaté que, pour la plupart des programmes que nous avons étudiés, les données qui sont recueillies et résumées sont insuffisantes pour permettre l'évaluation continue de la mesure dans laquelle le programme atteint ses objectifs. En revanche, il semble évident d'après les commentaires que nous avons reçus que les décisionnaires des programmes sont en général réceptifs lorsqu'on leur présente des éléments probants qui montrent que leur programme a besoin d'être modifié ou adapté.

1.35 Nos recommandations dans le domaine touchent l'établissement de lignes directrices et d'attentes relativement aux évaluations, la réception de rapports d'évaluation réguliers et l'amélioration des rapports publics sur les programmes administrés par le ministère.

Recommandations d'exercices antérieurs

1.36 Au chapitre 6, nous faisons rapport sur notre suivi relatif aux recommandations d'exercices antérieurs. Nous effectuons le suivi annuel de nos recommandations afin de déterminer si les changements proposés ont été adoptés. Nous n'avons pas les ressources nécessaires pour faire des enquêtes exhaustives sur la mesure dans laquelle les ministères ont mis les recommandations en œuvre. Nous espérons que le Comité des comptes publics et le Comité des corporations de la Couronne utiliseront nos rapports pas seulement l'année de leur publication, mais aussi au cours des

années subséquentes afin de tenir les ministères et les sociétés de la Couronne responsables de la mise en œuvre des recommandations.

1.37 Pour les exercices 1999, 2000 et 2003, moins de 50 % de nos recommandations avaient été adoptées, même au bout de quatre ans. Les résultats sont meilleurs pour les exercices 2001 et 2002, mais le taux de mise en œuvre était tout de même inférieur à 75 % après quatre ans. Une tendance qui se dégage de notre travail de suivi est que les ministères d'exécution sont assidus dans leurs efforts pour mettre nos recommandations en œuvre, tandis que les organismes centraux se sont avérés moins enclins à les mettre en œuvre au cours des quatre dernières années.

1.38 Notamment, les progrès ont été lents pour ce qui est des recommandations de notre vérification de 2003 sur la gouvernance des organismes de la Couronne. Ainsi, 15 des 19 recommandations que nous avions formulées en 2003 n'avaient toujours pas été adoptées en 2007. Cependant, les mesures prises au cours de la dernière année par le Bureau du Conseil exécutif pour tenter de régler les questions de gouvernance que nous avions soulevées nous encouragent.

1.39 Nous avons aussi été déçus du manque de progrès dans la mise en œuvre de nos recommandations visant les programmes de dépenses fiscales. En effet, cinq de nos six recommandations n'étaient toujours pas adoptées même après quatre ans.

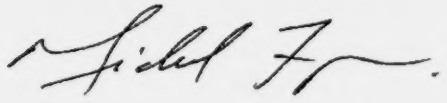
1.40 L'une des constatations de notre travail de suivi qui est particulièrement préoccupante a trait à notre vérification au ministère de l'Approvisionnement et des Services sur la gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics. Au cours de la vérification initiale en 2003, le ministère avait déterminé que la valeur des besoins d'entretien des immobilisations dont la priorité était considérée comme élevée s'élevait à plus de 12 millions de dollars, alors que les fonds affectés à l'entretien des immobilisations n'atteignaient alors même pas 3 millions et ce, malgré le fait que le rapport de Grant Thornton de 1999, donc quatre plus tôt, avait déterminé que l'insuffisance du financement affecté aux projets d'immobilisations nécessaires était un problème. Il semble que la situation ne se soit pas améliorée. Selon le ministère de l'Approvisionnement et des Services, la situation est beaucoup plus grave en 2007. Le problème a été soulevé par Grant Thornton en 1999, notre bureau l'a de nouveau soulevé en 2003 et, pourtant, la situation continue à empirer.

1.41 Les vérifications que nous faisons exigent beaucoup de temps de la part des ministères. Ceux-ci doivent répondre à nos questions et nous fournir des documents justificatifs. Cependant, pour que nous puissions informer l'Assemblée législative sur les programmes du gouvernement, il est essentiel que l'on collabore avec nous. Au cours de l'année écoulée, nous avons connu des retards dans la réception d'informations provenant de ministères. Ni le ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture ni le ministère de l'Environnement n'ont répondu à notre travail de suivi à temps pour que nous puissions l'inclure dans le présent rapport, et nous avons eu de la difficulté à obtenir des rétroactions du ministère de la Santé sur notre vérification de sa fonction d'évaluation des programmes.

Remerciements

1.42 Je tiens à souligner le travail considérable accompli par le personnel du bureau pour produire ce volume de notre rapport.

Le vérificateur général,



Michael Ferguson, CA

Chapitre 2
Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick

Contenu

Contexte 15
Étendue 19
Résumé des résultats 21
Responsabilités de la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick 21
Pouvoirs, indépendance et ressources de la SADCPNB 23
Surveillance du risque associé à une protection illimitée des dépôts 36
Reddition de comptes envers les intervenants. 41
Recommandations 44

Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick

Contexte

2.1 Les caisses populaires et les credit unions constituent un secteur important de l'industrie des services financiers du Nouveau-Brunswick. La province compte 56 caisses populaires et credit unions qui regroupent plus de 320 000 membres. Au 31 décembre 2005, les dépôts des membres des caisses populaires totalisaient 2,7 milliards de dollars.[1] Ce chiffre représente l'information la plus récente que nous possédions au moment de notre vérification.

2.2 La responsabilité ultime de la protection des dépôts détenus par les caisses populaires a été confiée à la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick (SADCPNB). Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a établi la SADCPNB en 1994. Les pouvoirs et l'objet de la société d'assurance-dépôts sont établis dans la *Loi sur les caisses populaires*.

2.3 Parmi les modifications réglementaires annoncées en novembre 2005, notons que la garantie des dépôts fournie par la SADCPNB est passée de 100 000 $ à 100 % des dépôts assurables.

2.4 La garantie de 100 % sur les dépôts assurables et le fait que les caisses populaires comptent 320 000 membres sont les raisons pour lesquelles nous avons décidé de faire une vérification de la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick.

---

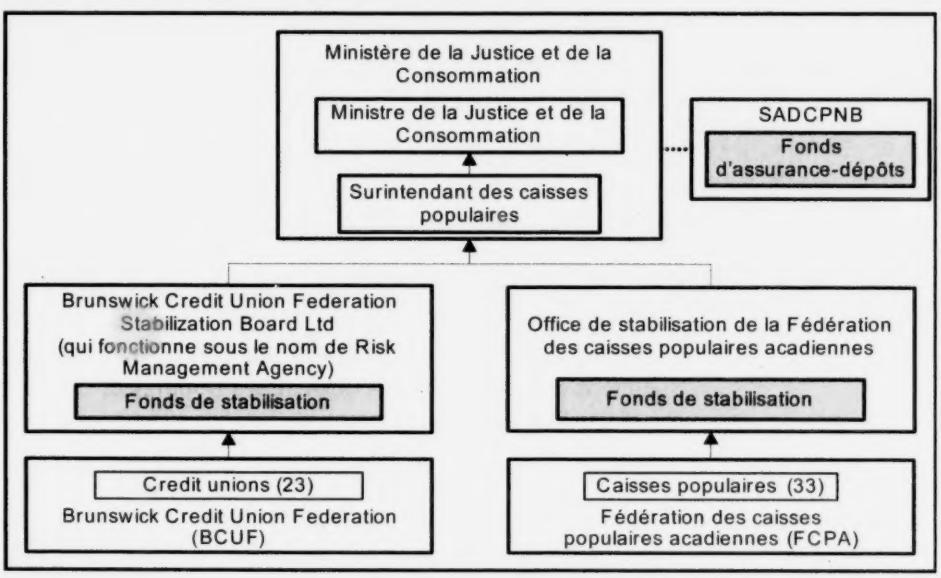
1. Tout au long du chapitre, le terme « caisse populaire » renvoie également aux « credit unions ».

2.5 Le travail de vérification sur place a eu lieu entre mai 2006 et juillet 2006. À l'origine, nous avions l'intention d'inclure nos constatations dans notre rapport de 2006; cependant, de nouvelles informations ont vu le jour durant la préparation du rapport définitif. Après l'achèvement de notre travail sur place, le gouvernement provincial a publié un communiqué dans lequel il annonçait avoir mis de côté des fonds de 60 millions de dollars pour la SADCPNB. Les détails de l'aide gouvernementale prévue pour les caisses populaires, annoncés le 26 mars 2007, indiquent que : « Par l'entremise de la SADCPNB, le gouvernement versera environ 40 millions de dollars pour reconstituer le capital de la Caisse populaire de Shippagan en vue de faciliter le retour de celle-ci au sein de la Fédération des caisses populaires acadiennes, le 1er juin 2007. » Le communiqué ajoute que : « La SADCPNB utilisera le reste de l'aide financière pour les garanties et autres éventualités liées au transfert, de même qu'à des fins de stabilisation et de garantie de dépôts pour le réseau en général ».

Le système de caisses populaires du Nouveau-Brunswick

2.6 Avant de faire rapport sur nos constatations, nous avons cru utile d'identifier les divers groupes qui interviennent dans le système des caisses populaires. La *Loi sur les caisses populaires*, proclamée en 1994, établit le cadre de réglementation au sein duquel fonctionne le système des caisses populaires. La pièce 2.1 montre les principales parties du système.

Pièce 2.1
Système des caisses populaires au Nouveau-Brunswick



2.7 Pour exercer des activités au Nouveau-Brunswick, toutes les caisses populaires et credit unions de la province doivent appartenir à une fédération, que ce soit la Fédération des caisses populaires acadiennes limitée (FCPA) ou la Brunswick Credit Union Federation Limited (BCUF). Parmi les 56 caisses populaires et credit unions du Nouveau-Brunswick, 33 sont membres de la FCPA et 23 sont membres de la BCUF[1]. Comme le précise l'article 164 de la *Loi sur les caisses populaires*, les fédérations ont pour objet :

- de recevoir et de gérer les dépôts effectués par leurs caisses populaires membres en rapport avec les exigences de liquidité;
- de développer et de fournir à leurs caisses populaires membres des services financiers, consultatifs, éducatifs et de recherche;
- de développer et de promouvoir des pratiques opérationnelles et des politiques et procédures financières saines pour leurs caisses populaires membres;
- de promouvoir l'organisation, l'expansion et la prospérité des caisses populaires au Nouveau-Brunswick;
- d'encourager la coopération entre coopératives et caisses populaires.

2.8 Les caisses populaires sont aussi membres de l'office de stabilisation établi pour la fédération dont la caisse est membre. Il y a deux offices de stabilisation au Nouveau-Brunswick : l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes Limitée et la Brunswick Credit Union Federation Stabilization Board (qui fonctionne sous le nom de Risk Management Agency). L'article 196 de la loi précise que l'objet des offices de stabilisation est :

- de protéger leurs caisses populaires membres contre les pertes financières et l'insolvabilité;
    - en encourageant l'expansion et la réalisation de pratiques opérationnelles et de procédures et politiques financières saines par les caisses populaires;
    - en établissant et en réalisant des programmes de prévention contre les pertes et d'autres contrôles;
    - en établissant et en maintenant un fonds de stabilisation;

1. Au 31 décembre 2005

- de fournir l'aide financière à leurs caisses populaires membres aux fins de stabilisation.

2.9 Les activités et les affaires internes d'un office de stabilisation sont gérées par un conseil d'administration composé de huit personnes, à savoir : trois personnes élues par les représentants de ses caisses populaires, deux personnes nommées par le ministre, deux personnes nommées par le conseil d'administration de la fédération pour laquelle l'office de stabilisation est établi, et le surintendant des caisses populaires. Le surintendant est membre sans droit de vote des deux offices de stabilisation.[1]

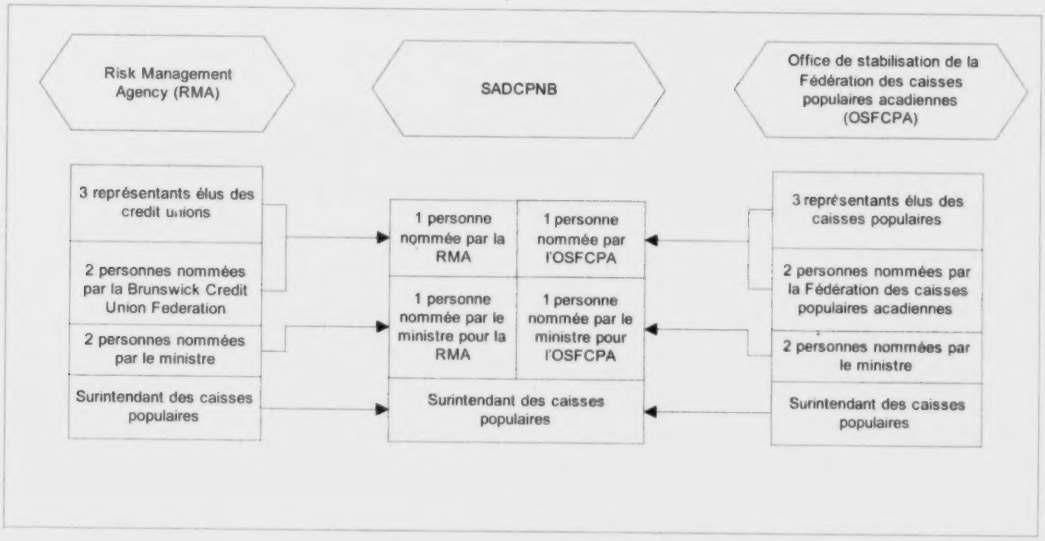
2.10 Chaque office de stabilisation a un fonds de stabilisation composé des droits versés par les caisses populaires membres. Les fonds peuvent servir à fournir une aide aux caisses populaires à des fins de stabilisation[2]. Le terme « stabilisation » n'est pas défini dans la *Loi sur les caisses populaires*; à notre avis, pour les besoins du présent chapitre, il désigne un processus de surveillance et d'intervention visant à faire en sorte que les caisses populaires atteignent et maintiennent certains repères financiers prescrits, tels que satisfaire à un niveau prescrit de l'avoir des membres. Si une caisse populaire se retrouve sous le niveau prescrit, elle pourrait avoir besoin d'une aide financière pour se « stabiliser » ou, en d'autres termes, pour atteindre de nouveau le niveau prescrit.

2.11 Comme le montre la pièce 2.2, la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick est régie par un conseil d'administration formé de deux représentants de chaque office de stabilisation, en plus du surintendant des caisses populaires, qui en assure aussi la présidence.[3] Le surintendant est nommé et employé par le ministre de la Justice et de la Consommation. Le ministre est l'ultime responsable de l'administration générale de la *Loi sur les caisses populaires* et de ses règlements.

---

1. Selon l'article 203(1) de la *Loi sur les caisses populaires*.
2. Selon les articles 201, 202(2) et 202(3) de la *Loi sur les caisses populaires*.
3. Selon les articles 229(1) et 230(1) de la *Loi sur les caisses populaires*.

Pièce 2.2
Composition des conseils



Étendue

2.12 L'objectif de notre vérification était le suivant :

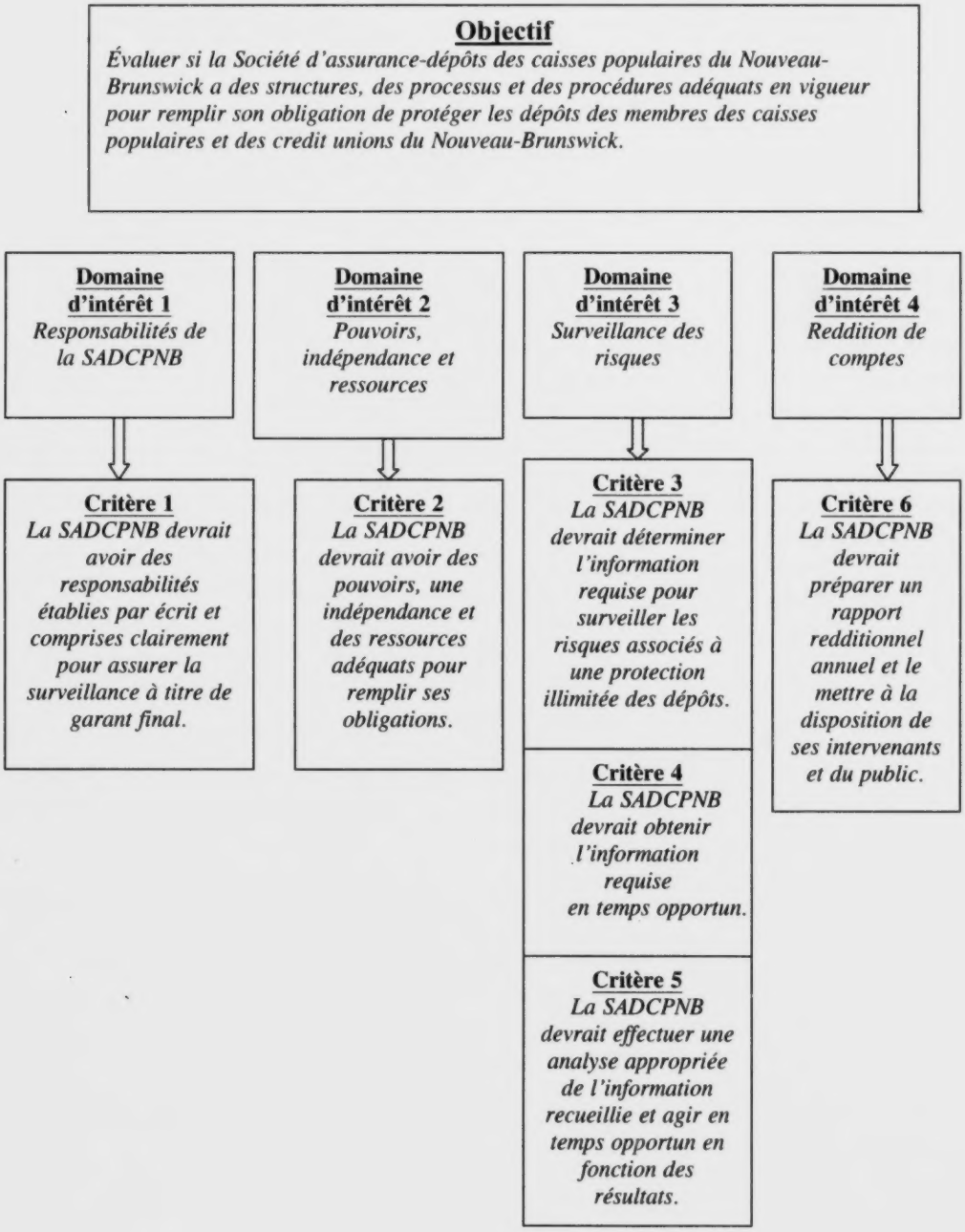
Évaluer si la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick a des structures, des processus et des procédures adéquats en vigueur pour remplir son obligation de protéger les dépôts des membres des caisses populaires et des credit unions du Nouveau-Brunswick.

2.13 Pour mieux cibler nos efforts de vérification, nous avons déterminé six critères de vérification portant sur les domaines d'intérêt suivants :

- responsabilités de la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick;
- pouvoirs, indépendance et ressources de la société;
- information et analyse exigées pour surveiller les risques de manière adéquate;
- reddition de comptes de la société.

2.14 Un résumé de notre objectif et de nos critères de vérification est présenté à la pièce 2.3.

Pièce 2.3
Résumé de l'objectif et des critères



2.15 Notre vérification a été effectuée conformément aux normes établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour les missions de certification, y compris l'optimisation des ressources et la conformité, et a donc consisté dans des contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires dans les circonstances.

Résumé des résultats

2.16 Nous avons constaté que les responsabilités de la SADCPNB sont établies par écrit et que le conseil comprend ces responsabilités.

2.17 Le conseil a déterminé certaines informations dont il considère avoir besoin pour remplir ses obligations, informations qu'il reçoit. Cependant, il est nécessaire d'accroître les échanges d'information au sein du conseil pour faire en sorte que les administrateurs soient bien renseignés. Comme il n'a pas les pouvoirs ou les ressources nécessaires, il est difficile pour le conseil de déterminer ses autres besoins en matière d'information. Même si le conseil pouvait déterminer ses besoins en matière d'information, il n'est pas clair si l'information pourrait être obtenue ou non.

2.18 Des améliorations au rapport annuel sont nécessaires pour que la SADCPNB rende compte de manière adéquate à ses intervenants et au public.

2.19 À notre avis, la SADCPNB n'a pas les pouvoirs, l'indépendance ou les ressources dont elle a besoin pour remplir ses obligations. En conséquence, nous recommandons que le gouvernement provincial accorde à la SADCPNB les pouvoirs, l'indépendance et les ressources dont elle a besoin pour s'acquitter de son mandat ou, sinon, qu'il envisage d'abolir la SADCPNB.

Responsabilités de la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick

Les responsabilités sont établies par écrit

2.20 Notre premier critère est le suivant :

La SADCPNB devrait avoir des responsabilités établies par écrit et comprises clairement pour assurer la surveillance à titre de garant final.

2.21 À notre avis, comme la SADCPNB est l'assureur des dépôts détenus dans les caisses populaires du Nouveau-Brunswick, il est important que ses responsabilités soient établies par écrit et que le conseil de la SADCPNB comprenne clairement ses responsabilités. Nous avons trouvé deux sources qui précisent les objets de la

SADCPNB : la *Loi sur les caisses populaires* et le rapport annuel de la société.

2.22 L'article 216 de la loi précise que l'objet de la SADCPNB est :

- de fournir, au bénéfice des déposants auprès des caisses populaires au Nouveau-Brunswick, l'assurance-dépôts contre les pertes totales ou partielles de ces dépôts en leur remboursant dans les limites et de la manière autorisées par la loi et les règlements;

- d'aider les offices de stabilisation dans leur aide financière aux caisses populaires pour fins de stabilisation.

2.23 Par ailleurs, dans son rapport annuel de 2005, la SADCPNB définit ainsi son objet :

- établir et maintenir un fonds d'assurance-dépôts;

- fournir, au bénéfice des déposants auprès des caisses populaires et des credit unions au Nouveau-Brunswick, l'assurance-dépôts contre les pertes totales ou partielles de ces dépôts;

- aider les offices de stabilisation à fournir une aide financière aux caisses populaires et aux credit unions pour fins de stabilisation;

- minimiser ses risques de perte.

2.24 Les objets articulent les responsabilités de la SADCPNB. Nous avons constaté que le quatrième élément, qui est « minimiser ses pertes de risque », n'est pas directement énoncé dans la loi à titre de responsabilité. Aux fins de notre analyse, nous avons retenu l'interprétation que la SADCPNB fait de cet objet dans son rapport annuel de 2005.

2.25 Nous avons discuté des responsabilités de la SADCPNB avec les membres du conseil. Nous avons conclu qu'ils comprennent les responsabilités de la société.

Conclusion

2.26 Ce critère est respecté. Nous avons constaté que les responsabilités de la SADCPNB sont établies par écrit et que le conseil comprend ces responsabilités.

Pouvoirs, indépendance et ressources de la SADCPNB

2.27 Notre deuxième critère est le suivant :

La SADCPNB devrait avoir des pouvoirs, une indépendance et des ressources adéquats pour remplir ses obligations.

2.28 Nous avons divisé notre discussion de ce critère en trois éléments, qui sont :

- Pouvoirs
- Indépendance
- Ressources

Pouvoirs

2.29 Pour atteindre son objet, nous estimons qu'il est important pour la SADCPNB d'avoir des pouvoirs suffisants.

2.30 Nous avons examiné la loi au complet afin de déterminer les pouvoirs qui sont accordés à la société ou à d'autres dans le système des caisses populaires. Nous résumons les pouvoirs accordés aux diverses parties, ainsi que les liens hiérarchiques, à l'annexe A.

2.31 Afin de vérifier si la société possède les pouvoirs nécessaires pour atteindre l'objet que lui fixe la loi, nous avons comparé les pouvoirs accordés par la loi à la SADCPNB avec son objet tel qu'il est énoncé dans le rapport annuel. Nos constatations sont présentées à la pièce 2.4.

Pièce 2.4
Comparaison de l'objet et des pouvoirs de la SADCPNB

Objet de la SADCPNB selon le rapport annuel de 2005	**Pouvoirs de la SADCPNB en vertu de la *Loi sur les caisses populaires***
• Établir et maintenir un fonds d'assurance-dépôts.	• Maintenir un fonds d'assurance-dépôts. • Déterminer le montant à percevoir auprès des caisses populaires (pour le fonds d'assurance-dépôts).
• Fournir une assurance-dépôts.	• Assurer les dépôts.
• Fournir de l'aide aux offices de stabilisation.	• Accorder des prêts ou des avances aux offices de stabilisation, garantir les prêts ou faire des placements relatifs au fonds d'assurance-dépôts. • Maintenir le fonds d'assurance-dépôts. • Effectuer ou faire effectuer des inspections et des examens relatifs aux caisses populaires.
• Minimiser les risques de perte de la société.	• Effectuer ou faire effectuer des inspections et des examens relatifs aux caisses populaires. • Maintenir un fonds d'assurance-dépôts. • Déterminer le montant à percevoir auprès des caisses populaires (pour le fonds d'assurance-dépôts). • Emprunter de l'argent sur le crédit de la société. • Demander au ministre des prêts ou garanties de prêts.

2.32 Il semble que la SADCPNB ait le pouvoir de satisfaire les trois premiers éléments de son objet. Bien qu'elle ait quelques moyens à sa disposition pour faire face aux pertes une fois qu'elles sont connues, son pouvoir est limité pour ce qui est de minimiser ses risques de perte.

Le pouvoir de la SADCPNB est limité pour ce qui est de minimiser ses risques de perte

2.33 Le pouvoir de la SADCPNB est limité pour ce qui est de minimiser ses risques de perte en raison des facteurs suivants :

- Bien qu'elle ait le pouvoir d'inspecter une caisse populaire, la SADCPNB n'a pas le pouvoir de prendre des mesures directes contre une caisse populaire qui pose un risque pour le système et expose la société à un risque de perte. Aussi bien le surintendant que les offices de stabilisation peuvent prendre des mesures contre une caisse populaire en la plaçant sous surveillance ou en la faisant placer sous surveillance, pouvoir que n'a pas la SADCPNB.

- Les offices de stabilisation sont tenus d'inspecter et d'examiner les caisses populaires au moins aux 18 mois et d'avoir le personnel ou de passer un contrat de services avec d'autres pour effectuer de tels examens et inspections. Cependant, la SADCPNB n'a pas le pouvoir d'obtenir les résultats de ces inspections et examens. Les résultats sont communiqués au surintendant, aux administrateurs et au vérificateur de la caisse populaire ainsi qu'aux administrateurs de la fédération, mais pas à la SADCPNB.

2.34 La SADCPNB a un certain pouvoir pour déterminer les risques auxquels elle fait face, mais le principal moyen dont elle dispose pour le faire est l'inspection directe des caisses populaires, au lieu d'avoir accès à toutes les sources d'informations pertinentes. De plus, comme elle ne peut pas prendre des mesures directes, ses pouvoirs sont insuffisants pour minimiser les pertes auxquelles elle fait face. Même si les risques sont connus, la capacité de la société de ramener les pertes à un niveau raisonnable est limitée.

Indépendance

2.35 Le deuxième aspect du critère est la nécessité d'indépendance. Dans la présente section, nous examinons l'indépendance des membres du conseil de la SADCPNB.

2.36 Un exemple d'exigences en matière d'indépendance dans le secteur des caisses populaires au Canada est celui des pratiques de gouvernance de la Credit Union Deposit Guarantee Corporation de l'Alberta, qui a établi des pratiques de gouvernance conformes aux

lignes directrices pour l'amélioration de la gouvernance d'entreprise au Canada adoptées par la Bourse de Toronto. Ses pratiques en matière de gouvernance d'entreprise pour ce qui est de l'indépendance exigent que la majorité des membres du conseil n'aient aucun lien avec la direction et n'aient aucune relation d'affaires ou autres qui pourraient être considérées comme nuisant à la capacité de l'administrateur d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

2.37 La *Loi sur les caisses populaires* reconnaît que les offices de stabilisation ont besoin d'indépendance. La loi précise que les employés, les administrateurs et les dirigeants d'une caisse populaire, d'une fédération ou d'un autre office de stabilisation ne peuvent pas être administrateur d'un office de stabilisation.

Composition du conseil déterminée par la loi

2.38 L'article 229 de la *Loi sur les caisses populaires* décrit la composition du conseil d'administration de la SADCPNB. La composition du conseil de la SADCPNB est illustrée à la pièce 2.2.

Manque d'indépendance dans les exigences actuelles relatives à la composition du conseil

2.39 L'indépendance n'est pas un critère pour être nommé au conseil de la SADCPNB.

2.40 Le conseil de la SADCPNB est composé de quatre membres des offices de stabilisation et du surintendant. Dans son rapport annuel de 2005, la SADCPNB déclare que « Chaque office de stabilisation exerce une influence notable sur les opérations de la société », ce qui peut créer des conflits entre les membres du conseil pour les raisons suivantes :

- Les offices de stabilisation et la SADCPNB font tous les deux partie du programme d'assurance-dépôts, et il pourrait y avoir des conflits au sujet du rôle et du degré d'intervention financière que chacun devrait avoir dans toute situation particulière qui nécessite des mesures de stabilisation.

- Les membres du conseil de la SADCPNB qui représentent un office de stabilisation pourraient être réticents à communiquer au conseil de la SADCPNB de l'information au sujet de l'une de leurs caisses populaires car, dans leur rôle à titre de membres du conseil de l'office de stabilisation, c'est de l'information qu'ils ne voudraient pas divulguer normalement.

- Le ministre de la Justice et de la Consommation nomme et emploie le surintendant. Comme le surintendant n'est pas un employé du conseil de la SADCPNB, il est impossible pour le

conseil de donner des ordres au surintendant. En fait, la *Loi sur les caisses populaires* précise que le surintendant doit agir selon les instructions du ministre. Nos discussions avec les membres du conseil nous ont appris que des conflits ont eu lieu par le passé venant du fait que le surintendant avait accordé la priorité à des questions importantes pour le ministre (l'employeur) au détriment des priorités du conseil de la SADCPNB.

2.41 La SADCPNB a besoin d'avoir une plus grande indépendance au niveau de son conseil ainsi que vis-à-vis du ministère.

Ressources

2.42 Le dernier aspect de ce critère porte sur la nécessité d'avoir des ressources suffisantes. Dans cette section, nous discutons des ressources financières et des ressources humaines de la SADCPNB.

Ressources humaines

2.43 La SADCPNB a passé un accord avec la Direction des caisses populaires, des coopératives et des sociétés de fiducie du ministère de la Justice et de la Consommation pour que celle-ci affecte les ressources humaines nécessaires à la société. Or, la direction est elle-même sans directeur depuis novembre 2001 et compte de nombreux postes vacants. Ces vacances étaient une source de frustration pour les membres du conseil de la SADCPNB. La direction a commencé récemment à faire du recrutement et à doter des postes.

2.44 Lorsque le conseil de la SADCPNB désire agir ou examiner une question plus en profondeur, il doit compter sur le surintendant ou son personnel pour poursuivre la question jusqu'à sa résolution. On nous a dit que, par le passé, la situation a créé des retards dans la réalisation du travail en raison des autres responsabilités du surintendant au ministère. Lorsque cela se produit, le conseil est impuissant : il ne peut pas prendre de mesures directes à l'encontre du surintendant car cette personne n'est pas son employé, et il ne peut pas affecter le travail à une autre personne parce que la SADCPNB n'a pas de personnel.

2.45 De plus, le poste a été occupé par un surintendant des caisses populaires intérimaire de mars 2002 à avril 2006. Au cours de cette période, les responsabilités prévues par la loi ont été attribuées au sous-ministre adjoint de la Division des services à la justice du ministère. Notre examen des procès-verbaux des réunions du conseil montre que les pénuries de personnel ont été source de frustration pour le conseil, qui a déclaré à une occasion que « la surveillance continue du système est compromise ».

2.46 Comme le seul moyen pour le conseil de la SADCPNB d'obtenir que le travail soit fait est de confier la tâche à un membre du personnel de la direction, il est important que la direction maintienne les ressources humaines nécessaires pour répondre aux besoins de la société.

Ressources financières

2.47 La SADCPNB a besoin d'avoir accès à des ressources financières en raison de la garantie de 100 % qu'elle offre sur les dépôts assurables ainsi que de tout rôle qu'elle pourrait jouer pour aider les offices de stabilisation à fournir une aide financière aux caisses populaires. Pour évaluer si les ressources financières de la SADCPNB sont suffisantes, nous avons considéré les circonstances possibles en vertu desquelles la société pourrait être tenue d'exercer cette garantie.

Trois niveaux de sécurité pour protéger les dépôts

2.48 Le « Guide sur l'assurance-dépôts améliorée dans les caisses populaires du Nouveau-Brunswick de la SADCPNB » décrit la protection des dépôts au Nouveau-Brunswick. Il précise que les fonds déposés dans les caisses populaires sont protégés par trois niveaux de sécurité. Le guide décrit cette sécurité ainsi :

1. Au niveau des caisses populaires :

La loi exige que chaque caisse populaire maintienne un niveau minimum d'avoir des membres afin d'offrir une protection contre les pertes financières potentielles.

2. Au niveau des deux offices de stabilisation :

Les caisses populaires et les credit unions ont des ressources en commun pour établir des fonds de stabilisation par l'entremise de leur office de stabilisation respectif. Ce niveau de sécurité est unique à ces établissements financiers. Un fonds de stabilisation peut servir à fournir une aide financière aux caisses populaires membres afin de leur permettre de satisfaire aux exigences relatives à l'avoir des membres ou d'offrir une protection additionnelle contre les pertes financières.

En vertu de la loi provinciale, chaque office de stabilisation est administré par un conseil formé de huit personnes, dont cinq sont nommées ou élues par les caisses populaires membres et leur fédération. Les trois autres administrateurs sont nommés par le gouvernement.

En plus de fournir une aide financière, les offices de stabilisation effectuent des inspections et surveillent de façon continue la situation financière et l'application de normes pour des pratiques opérationnelles et des procédures financières saines.

3. Au niveau de la SADCPNB :

La SADCPNB garantit le remboursement à 100 % de tous les dépôts assurables détenus dans une caisse populaire au Nouveau-Brunswick, y compris les intérêts courus. L'assurance-dépôts fait partie d'un programme complet de protection dans toutes les caisses populaires du Nouveau-Brunswick.

Voici une explication des trois niveaux de sécurité

Niveau de l'avoir des membres des caisses populaires

2.49 La réglementation sur les caisses populaires exige que celles-ci maintiennent un niveau de l'avoir des membres qui est égal à 5 % de l'actif total, à moins qu'il s'agisse d'une caisse populaire qui a été placée sous surveillance. Avant le 30 janvier 1999, le niveau de l'avoir des membres exigé était égal à 2 % de l'actif total. Le 31 janvier 1999, le niveau requis est passé à 3 % de l'actif total, pour finalement atteindre le niveau actuel de 5 % le 31 janvier 2004.[1] Ce niveau de 5 % de l'avoir des membres exigé par les mesures législatives est fondé sur l'actif total. Il ne prend pas en considération les risques associés à l'actif de chaque caisse. Nous avons constaté dans les procès-verbaux des réunions du conseil de la SADCPNB que des discussions avaient eu lieu sur les exigences relatives à l'avoir des membres en vigueur ailleurs.

2.50 La pièce 2.5 compare l'avoir des membres à l'actif total des caisses populaires par fédération. Dans cette pièce, nous avons utilisé les chiffres pour l'actif total et l'avoir des membres des caisses populaires qui sont présentés à la Direction des caisses populaires dans les états financiers vérifiés des caisses populaires. Les montants relatifs à la Caisse populaire de Shippagan sont exclus des chiffres de la Brunswick Credit Union Federation en raison d'un redressement de 45,7 millions de dollars apporté aux états financiers de la caisse qui a eu un effet négatif sur les bénéfices non répartis d'ouverture au 1er juin 2003, mais qui n'a pas été appliqué aux exercices antérieurs.

1. Selon les paragraphes 11(1) à 11(6) du règlement 94-5 de la *Loi sur les caisses populaires* du Nouveau-Brunswick.

Pièce 2.5
Avoir des membres et actif total des caisses populaires par fédération

	Brunswick Credit Union Federation (*à l'exclusion de la Caisse populaire de Shippagan*)			**Fédération des caisses populaires acadiennes**		
Année	**Avoir des membres**	**Actif total**	**Avoir/ actif**	**Avoir des membres**	**Actif total**	**Avoir/ actif**
2001	29 318 681 $	455 168 600 $	6,44 %	104 034 777 $	1 646 116 896 $	6,32 %
2002	33 425 659 $	526 846 173 $	6,34 %	106 717 319 $	1 777 755 768 $	6,00 %
2003	37 794 657 $	577 572 387 $	6,54 %	113 025 312 $	1 896 361 714 $	5,96 %
2004	44 617 203 $	619 396 939 $	7,20 %	122 925 119 $	2 010 497 285 $	6,11 %
2005	47 166 279 $	652 020 840 $	7,23 %	131 853 333 $	2 048 434 534 $	6,44 %

2.51 Dans les états financiers redressés de 2005 de la Caisse populaire de Shippagan, l'actif total se chiffrait à 239 478 568 $ avec un avoir des membres négatif de 25 135 865 $ pour un rapport négatif de 10,5 %.

2.52 En vertu de l'article 108(2) de la *Loi sur les caisses populaires*, le surintendant a le pouvoir de préciser que les états financiers peuvent être préparés conformément à des principes comptables qui s'écartent des principes comptables généralement reconnus. En février 2002, le surintendant a accordé les exceptions suivantes aux caisses populaires membres de la FCPA :

> *« je donne mon approbation concernant les deux dérogations suivantes afin de créer une provision générale pour le risqué de crédit :*
>
> 1. *de créer une provision générale pour le risqué de crédit de l'ordre de 1.5% et de la répartir sur une durée maximum de cinq ans. Les caisses populaires pourront comptabiliser à leurs dépenses un montant minimum de 0,20 $ / 100 $ d'actif par année pour une durée de cinq ans ou jusqu'à l'atteint de 1,5% de l'actif à risque à moins d'une autorisation spéciale obtenue de l'Office de stabilisation;*
>
> 2. *d'inclure dans le calcul de la capitalisation le montant comptabilisé par une caisse populaire dans la provision générale pour risque de crédit. »*

2.53 Ces exceptions, vraisemblablement accordées en vertu du pouvoir conféré à l'article 108(2), ont été interprétées comme

permettant aux caisses populaires membres de la FCPA de retirer la provision générale pour le risque de crédit de 1,5 % de l'actif du calcul selon la réglementation de l'avoir des membres. Nous croyons comprendre que ce redressement vise à assurer une méthode uniforme de calcul du ratio entre l'avoir des membres et l'actif de toutes les caisses populaires. La pièce 2.6 montre les ratios entre l'avoir des membres et l'actif fondés sur les chiffres redressés de l'actif et de l'avoir des membres qui ont été fournis par l'Office (ces chiffres ne proviennent pas des états financiers vérifiés). La provision générale a été rajoutée aux fins du calcul. Il en résulte des ratios supérieurs à ceux indiqués à la pièce 2.5.

2.54 Comme ces exceptions s'appliquent uniquement aux membres de la FCPA, le surintendant n'a pas exigé que les caisses populaires qui sont membres de la RMA, y compris la Caisse populaire de Shippagan, établissent une provision générale. Cette exigence n'a pas été imposée aux caisses populaires de la RMA, bien que le surintendant ait déclaré que l'inscription d'une provision générale assure « une gestion saine et prudente du risque de crédit. Notre département est confiant que cette procédure est primordiale pour la raison que les institutions financières du Canada et les caisses populaires Desjardins ont déjà implanté cette procédure depuis plusieurs années ».

Pièce 2.6
Avoir des membres et actif des caisses populaires membres de la Fédération des caisses populaires acadiennes (chiffres non vérifiés)

	Fédération des caisses populaires acadiennes		
Année	**Avoir des membres**	**Actif total**	**Avoir/actif**
2001	110 055 000 $	1 663 825 000 $	6,61 %
2002	117 721 000 $	1 785 065 000 $	6,59 %
2003	131 833 000 $	1 921 316 000 $	6,86 %
2004	145 057 000 $	2 025 236 000 $	7,16 %
2005	159 445 000 $	2 104 726 000 $	7,58 %

2.55 Nous sommes d'avis que le surintendant devrait revoir la consignation de provisions générales par toutes les caisses populaires afin d'assurer l'uniformité et une gestion prudente du risque. De plus, cela éliminerait la nécessité de s'écarter des principes comptables généralement reconnus aux fins de réglementation.

2.56 Le règlement sur les caisses populaires a été modifié en novembre 2005 pour exiger qu'une caisse populaire sous surveillance nécessitant un financement important aux fins de stabilisation satisfasse aux niveaux suivants quant à l'avoir des membres :

- Établir un niveau de l'avoir des membres de 2 % en 3 ans;
- Établir un niveau de l'avoir des membres de 3 % en 5 ans;
- Établir un niveau de l'avoir des membres de 5 % en 10 ans.

Fonds de stabilisation

2.57 On compte deux fonds de stabilisation au Nouveau-Brunswick. Les caisses populaires contribuent au fonds au moyen des contributions versées à leur office de stabilisation respectif. Le montant annuel de la contribution, déterminé par le paragraphe 15(1) du règlement 94-5, correspond à un pourcentage du total des dépôts détenus par les caisses populaires et des montants empruntés précédemment à l'office de stabilisation. La loi exige que la contribution soit perçue tant que la valeur du fonds est inférieure à 1,5 % de l'actif total détenu par les caisses populaires membres. Un fonds de stabilisation peut servir à fournir une aide financière aux caisses populaires membres afin de leur permettre de satisfaire aux exigences relatives à l'avoir des membres ou d'offrir une protection additionnelle contre les pertes financières[1]. La pièce 2.7 compare la valeur du fonds de stabilisation à l'actif des caisses populaires membres pour chaque office de stabilisation. Aux fins de la pièce 2.7, les montants relatifs à la Caisse populaire de Shippagan sont exclus des chiffres de la Risk Management Agency en raison d'un redressement de 45,7 millions de dollars apporté aux états financiers de la caisse, lequel a eu un effet négatif au 1er juin 2003 sur les bénéfices non répartis d'ouverture, mais qui n'a pas été appliqué au exercices antérieurs.

1. Selon le « Guide sur l'assurance-dépôts améliorée dans les caisses populaires du Nouveau-Brunswick de la SADCPNB », publié par la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick.

Pièce 2.7
Comparaison des fonds de stabilisation et de l'actif

Année	Risk Management Agency			Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes		
	Fonds de stabilisation	Actif des caisses populaires	Fonds/ actif	Fonds de stabilisation	Actif des caisses populaires	Fonds/ actif
2001	11 226 398 $	455 168 600 $	2,47 %	43 675 255 $	1 646 116 896 $	2,65 %
2002	12 605 981 $	526 846 173 $	2,39 %	48 691 255 $	1 777 755 768 $	2,74 %
2003	13 491 616 $	577 572 387 $	2,34 %	52 747 018 $	1 896 361 714 $	2,78 %
2004	13 642 916 $	619 396 939 $	2,20 %	55 721 506 $	2 010 497 285 $	2,77 %
2005	11 780 266 $	652 020 840 $	1,80 %	58 524 683 $	2 048 434 534 $	2,86 %

2.58 Au 31 décembre 2005, le fonds de la Risk Management Agency, à l'exclusion des chiffres relatifs à la Caisse populaire de Shippagan, était évalué à 11 780 266 $, soit 1,80% de l'actif de ses caisses populaires membres qui était évalué à 652 020 840 $. À la même date, l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes avait un fonds de stabilisation de 58 524 683 $, soit 2,86% de l'actif de ses caisses populaires membres.

2.59 Durant notre travail, nous n'étions pas certains du moment où un fonds de stabilisation pourrait être accédé et des circonstances dans lesquelles il pourrait l'être. Cependant, le surintendant des caisses populaires actuels et les membres actuels de la SADCPNB sont d'avis que chaque fonds de stabilisation peut uniquement stabiliser des caisses populaires qui sont membres de l'office de stabilisation associé au fonds.

2.60 La vitesse à laquelle on pourrait accéder à un fonds de stabilisation dépendrait des placements détenus dans le fonds. Nous n'avons pas fait de travail visant à déterminer la liquidité des avoirs dans les fonds de stabilisation.

Fonds d'assurance-dépôts

2.61 Le dernier niveau de sécurité est l'assurance-dépôts offerte par la SADCPNB. En novembre 2005, au moyen du règlement 94-5, le gouvernement provincial a augmenté la protection, qui est passée de 100 000 $ à 100 % des dépôts assurables. Auparavant, le règlement 94-5 précisait que « *le montant maximal* [...] doit *être égal au montant maximal assuré par la Société d'assurance-dépôts du Canada établie en vertu de la* Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada *(Canada).* » Le règlement modifié stipule

maintenant que « *le montant maximal* [...] *est un montant qui est égal au montant contenu dans les comptes de dépôts du membre* ».

2.62 Selon l'article 223 de la *Loi sur les caisses populaires*, la SADCPNB doit maintenir un fonds d'assurance-dépôts. Cependant, ni la loi ni les règlements ne précisent le montant qui doit être détenu dans le fonds. Les offices de stabilisation sont tenus de contribuer au fonds d'assurance-dépôts en fonction de l'évaluation des risques de chacune de leurs caisses populaires membres. Au 31 décembre 2005, le fonds d'assurance-dépôts de la SADCPNB se chiffrait à 2,8 millions de dollars, dont 2,33 millions venaient de la Risk Management Agency et 470 000 $, de l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes, pour les dépôts détenus par leurs caisses populaires membres. Chaque année, les offices de stabilisation remettent à la Direction des caisses populaires une évaluation des risques ainsi qu'une liste des montants des dépôts détenus dans chaque caisse populaire au 31 décembre. À l'aide d'un modèle adopté par la société, la direction détermine le montant qui doit être maintenu dans le fonds par chaque office de stabilisation.

2.63 Le fonds d'assurance-dépôts de 2 800 277 $ est détenu dans deux comptes en fiducie pour la SADCPNB. À titre de fiduciaires du fonds, les deux offices de stabilisation font des placements et gèrent le fonds conformément aux politiques de placement approuvées de la SADCPNB. La RMA détient 2 330 613 $, tandis que l'Office détient 469 664 $.

2.64 Cette méthode comporte des faiblesses inhérentes dans son application. Ainsi, même si la plus grande caisse populaire membre de la Risk Management Agency, caisse qui détenait 27 % de l'actif du système de la RMA, était sous surveillance, la contribution réclamée à la RMA a en fait diminué en 2005, et la SADCPNB s'est retrouvée à verser à la RMA une somme de 47 134 $ à titre de distribution. Voilà qui illustre l'une des faiblesses de la méthode actuelle, à savoir que le montant disproportionné que certaines caisses populaires peuvent représenter en termes de dépôts dans le système n'est pas pris en compte.

2.65 De plus, l'environnement dans lequel le modèle a été élaboré est différent de celui dans lequel la SADCPNB évolue actuellement. Ainsi, le modèle n'a pas été ajusté lorsque le niveau de l'assurance-dépôt est passé de 100 000 $ à la garantie actuelle de 100 % des dépôts assurables. De plus, l'élaboration du modèle était

fondée sur un système beaucoup plus important que celui des caisses populaires du Nouveau-Brunswick.

2.66 Enfin, le modèle ne prévoit aucun traitement particulier pour les caisses populaires qui se trouvent dans une situation de risque exceptionnellement élevé. Comme nous l'avons noté dans notre lettre de recommandations à la suite de notre vérification financière des états financiers du 31 décembre 2005 de la SADCPNB :

> *Il est évident que le modèle actuel ne répond pas aux besoins de la société, puisque le fonds en fiducie du Brunswick Credit Union Federation Stabilization Board a en fait diminué par rapport à l'année précédente, tandis que le risque de paiement demeure exceptionnellement élevé étant donné la situation de la Caisse populaire de Shippagan Limitée. Avec la méthodologie actuelle, une provision générale est créée pour le paiement d'assurance-dépôts, plutôt qu'une provision particulière pour les caisses populaires qui présentent un niveau de risque exceptionnellement élevé.*

2.67 Nous avons aussi recommandé que la société revoie la méthodologie utilisée pour calculer le niveau de l'actif net à maintenir dans le fonds d'assurance-dépôts.

2.68 Après l'achèvement de notre travail sur place, le gouvernement a annoncé qu'il versait 60 millions de dollars à la SADCPNB et que, de cette somme, environ 20 millions étaient prévus « pour les garanties et autres éventualités liées au transfert, de même qu'à des fins de stabilisation et de garantie de dépôts pour le réseau en général ». Voilà un apport considérable au fonds d'assurance-dépôts qui n'est pas venu du système des caisses populaires.

Garantie provinciale ponctuelle

2.69 Les événements récents qui ont entouré la surveillance de la Caisse populaire de Shippagan ont illustré l'insuffisance du système de réglementation actuel de protection. Ces événements montrent clairement que le gouvernement provincial n'a pas doté la SADCPNB d'une méthode opérationnelle courante pour lui permettre d'accéder aux fonds lorsqu'elle doit exercer sa garantie des dépôts. En conséquence, la garantie des dépôts qui dépasse le modeste fonds détenu par la SADCPNB est en fait une garantie du gouvernement provincial dont l'exécution est ponctuelle. Cette approche ponctuelle par la province combinée aux limites

mentionnées précédemment en matière de pouvoirs et de ressources humaines font qu'il est difficile d'assurer la résolution ordonnée d'un problème qui est passé par les deux premiers niveaux de protection – au grand dam des participants dans le système de protection.

2.70 Dans son rapport annuel de 2005, la SADCPNB déclare que, en 2006, elle prendra les mesures nécessaires pour obtenir et maintenir des facilités d'emprunt en cas d'imprévu. Le rapport annuel précise également qu'un tel accès « est un important élément de notre mandat de protection des déposants et donne aux déposants assurés la garantie que la Société pourra s'acquitter de ses obligations légales pour faire face aux demandes de règlement en cas de faillite d'une institution membre ». Jusqu'à présent, le pouvoir d'emprunter n'a pas encore été mis en place.

2.71 Dans les faits, ce n'est pas la SADCPNB qui assure ultimement la protection. À notre avis, le garant final des dépôts est le gouvernement provincial, et non la SADCPNB, et la province devrait reconnaître cette obligation.

Résumé des faiblesses

2.72 En résumé, nous avons relevé les faiblesses suivantes dans les pouvoirs, l'indépendance et les ressources dont dispose la SADCPNB pour remplir ses obligations :

- La SADCPNB n'a pas accès à toutes les sources d'informations pertinentes qui lui permettraient de minimiser ses risques de perte.

- La SADCPNB ne peut pas prendre des mesures directes pour prévenir ou éviter une situation qui porte atteinte à la sécurité des dépôts ou expose la société à des pertes de quelque façon.

- La composition du conseil de la SADCPNB qui est établie par la loi signifie que les membres du conseil peuvent se trouver en situation de conflit d'intérêts.

- La SADCPNB n'a aucun contrôle sur les personnes recrutées pour les postes ni sur l'établissement des priorités de travail du personnel du bureau du surintendant.

- La méthode suivie pour déterminer la contribution prélevée par la SADCPNB auprès des offices de stabilisation aux fins de l'accumulation du fonds d'assurance-dépôts ne prend pas en compte tous les facteurs de risque.

- La *Loi sur les caisses populaires* ne précise pas le montant qui doit être détenu dans le fonds d'assurance-dépôts.

- Le gouvernement provincial n'a pas doté la SADCPNB d'une méthode opérationnelle permanente lui permettant d'avoir accès aux fonds si jamais elle devait exercer sa garantie des dépôts.

- Le gouvernement provincial ne reconnaît pas clairement son obligation envers les déposants dans les cas où la SADCPNB ne détient pas les fonds nécessaires aux fins de stabilisation ou d'assurance-dépôts.

Conclusion

2.73 Le critère n'est pas respecté. La SADCPNB n'a pas les pouvoirs, l'indépendance ou les ressources dont elle a besoin pour remplir ses obligations.

Surveillance du risque associé à une protection illimitée des dépôts

2.74 Nos trois critères suivants traitent du besoin pour la société de surveiller les risques associés à la prestation d'une protection illimitée des dépôts. Ils portent sur la nécessité de déterminer l'information requise pour exercer cette surveillance, d'obtenir cette information en temps opportun, ainsi que d'analyser l'information et d'y donner suite au besoin.

2.75 Un conseil informé est un élément important d'une bonne gouvernance, et nous discuterons de ce sujet relativement à nos trois critères suivants, qui sont :

La SADCPNB devrait déterminer l'information requise pour surveiller les risques associés à une protection illimitée des dépôts.

La SADCPNB devrait obtenir l'information requise en temps opportun.

La SADCPNB devrait effectuer une analyse appropriée de l'information recueillie et agir en temps opportun en fonction des résultats.

Communication d'information limitée à la SADCPNB

2.76 Un des points que nous avons relevés dans notre examen de la *Loi sur les caisses populaires* est que, bien qu'il soit l'assureur, aucune information n'est directement acheminée au conseil de la SADCPNB. Comme le montre l'annexe A, la majorité de l'information et des comptes rendus sont adressés directement aux offices de stabilisation et au surintendant des caisses populaires.

2.77 Comme les représentants des deux offices de stabilisation et le surintendant, qui sont les parties les mieux informées, se rencontrent aux réunions du conseil, nous nous attendions à des échanges d'information abondants à ces réunions. Afin de déterminer le genre d'informations reçues et échangées durant ces réunions, nous avons :

- examiné les procès-verbaux des réunions du conseil depuis 2001;
- examiné un échantillon des documents fournis au conseil pour déterminer les informations que recevaient les membres du conseil avant les réunions;
- examiné un échantillon de dossiers de caisses populaires au bureau du surintendant afin de déterminer si l'information requise avait été présentée au surintendant pour les années 2002 à 2005;
- interviewé les membres du conseil pour déterminer quelles informations étaient échangées au niveau du conseil.

2.78 Lorsque nous avons examiné les rapports distribués aux membres du conseil aux réunions, nous avons constaté que certains rapports sont fournis systématiquement à chaque réunion. Il s'agit de rapports externes préparés par le surintendant des caisses populaires et des rapports provenant de chaque office de stabilisation.

2.79 Pour les dates comprises dans notre échantillon, le rapport du surintendant semble être fait verbalement ou par écrit. Dans le cas des rapports des offices de stabilisation, le contenu et la présentation des rapports sont constants. Les offices de stabilisation avaient fourni des rapports écrits, sous forme de tableaux, de la situation financière globale des caisses populaires membres. Ces rapports comprennent de l'information sur la suffisance de l'avoir des membres et un certain nombre d'indicateurs financiers, dont les marges financières et les arriérés. Parmi les éléments d'information qui ne sont pas communiqués, mais qui pourraient être utiles au conseil, notons :

- les tendances dans les indicateurs financiers clés à l'échelle du système;
- les principaux secteurs de risques ou de risques émergents;
- les repères établis pour les indicateurs financiers;
- les constatations des inspections et des examens visant les caisses populaires, dont les pratiques exemplaires.

2.80 Les entrevues que nous avons faites avec les membres du conseil ont montré clairement que certains membres n'ont pas l'impression d'être tenus au fait. En particulier, ils ont l'impression que des informations nécessaires ne sont pas communiquées pour de soi-disant raisons de confidentialité. L'intention de la loi était peut-être que l'information soit échangée parmi les parties au conseil, mais il semble que cela ne soit pas le cas. Le surintendant est le seul membre du conseil qui a accès à toute l'information, car cette personne assiste aux réunions des deux offices de stabilisation et reçoit des copies de tous les rapports requis en vertu de la *Loi sur les caisses populaires*.

2.81 Dans notre examen des procès-verbaux des réunions du conseil, nous avons trouvé des renvois à la discussion de certains points; cependant, le niveau de détails consigné dans les procès-verbaux ne nous fournit pas suffisamment d'information pour nous permettre d'évaluer l'étendue des discussions.

2.82 De plus, dans nos discussions avec les membres du conseil, il est devenu clair qu'il est difficile pour le conseil de déterminer l'information dont il a besoin pour remplir ses fonctions à cause de l'insuffisance de ses pouvoirs, de son indépendance et de ses ressources.

Rapports et inspections

2.83 Étant donné que, d'après ce que nous comprenons, la SADCPNB compte sur les offices de stabilisation et le surintendant, nous avons examiné un échantillon de dossiers au bureau du surintendant afin de déterminer si les exigences en matière de rapports et d'analyse étaient respectées. La SADCPNB devrait s'assurer qu'il est approprié pour elle de compter sur les parties en question. Nous avons fait un contrôle par sondages pour la période allant de 2002 à 2005.

2.84 Les exigences en matière de rapports de la *Loi sur les caisses populaires* sont résumées à la pièce 2.8, ainsi que nos constatations.

Pièce 2.8
Exigences en matière de rapports

Exigences annuelles en matière de rapports de la *Loi sur les caisses populaires*	**Constatations**	**Notes**
Les caisses populaires doivent déposer auprès du surintendant un rapport d'information comportant le nom et l'adresse de la caisse populaire, la date de la dernière assemblée annuelle, le nom des administrateurs, des dirigeants et du directeur général de la caisse populaire.	• 65 % des dossiers échantillonnés contenaient un rapport d'information pour les trois exercices vérifiés. • Il manquait un ou deux rapports d'information dans 35 % des dossiers échantillonnés pour les trois exercices vérifiés.	1
Les caisses populaires doivent déposer auprès du surintendant une copie de leurs états financiers ainsi que le rapport du vérificateur.	• 90 % des caisses populaires échantillonnées avaient déposé une copie de leurs états financiers et du rapport du vérificateur pour les trois exercices vérifiés.	2
Les offices de stabilisation doivent déposer auprès du surintendant une copie de leurs états financiers ainsi que le rapport du vérificateur.	• Nous avons trouvé tous les états financiers et rapports du vérificateur exigés pour les trois exercices vérifiés.	
Les offices de stabilisation doivent déposer auprès du surintendant un rapport de leur inspection et de leur examen des activités et affaires internes de chaque caisse populaire membre.	• Toutes les caisses populaires de notre échantillon avaient fait l'objet d'au moins une inspection au cours des trois exercices vérifiés. Un rapport d'inspection a été versé au dossier.	

Notes :
1) La Caisse Populaire de Shippagan n'a pas tenu d'assemblée générale annuelle entre le 29 septembre 2003 et le 26 mars 2007.
2) Nous avons observé que toutes les caisses populaires qui sont membres de l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes (OSFCPA) ont la même fin d'exercice, tandis que, parmi les neuf caisses populaires de la Risk Management Agency (RMA) que nous avons contrôlées par sondages, nous avons trouvé huit fins d'exercice différentes.

2.85 Outre les exigences en matière de rapports, la loi exige la réalisation de certaines inspections. La pièce 2.9 résume les exigences et nos constatations.

Pièce 2.9
Exigences en matière d'inspection

Exigences en matière d'inspection de la *Loi sur les caisses populaires*	**Constatations**	**Notes**
Le surintendant doit faire des inspections et des examens relatifs aux activités et aux affaires internes annuellement (ou à d'autres intervalles jugés nécessaires) de chaque fédération et de chaque office de stabilisation.	• Nous avons constaté que le surintendant n'avait pas effectué d'inspection d'un office de stabilisation ou d'une fédération depuis 1999.	1
Les offices de stabilisation doivent faire une inspection ou un examen des activités et des affaires internes de chacune de leurs caisses populaires membres au moins aux 18 mois.	• Toutes les caisses populaires de notre échantillon avaient été inspectées au moins une fois au cours de la période des trois exercices vérifiés. • Pour 10 % des caisses populaires échantillonnées, l'intervalle entre les inspections dépassait 18 mois.	2 3 4

Notes :

1) Ce fait est particulièrement important, vu que le système lui-même et d'autres parties telles que le surintendant des caisses populaires et la SADCPNB comptent sur les offices de stabilisation (en tant qu'autorité de réglementation).
2) L'inspection des caisses populaires, censée avoir lieu aux 18 mois, est effectuée soit par la RMA (pour ses caisses populaires membres), soit par les Services Unis de Vérification et d'Inspection (SUVI) (pour les membres de l'OSFCPA). Nous avons noté des différences dans les rapports d'inspection. Les rapports produits par les SUVI comprennent une notation semblable à celle utilisée pour calculer le fonds d'assurance-dépôts. La notation est fondée sur une échelle de 1 (inacceptable) à 5 (très bien). De plus, chaque rapport comprend une comparaison avec la note que la caisse populaire a obtenue à la suite de l'inspection précédente, ainsi qu'une note de référence pour le groupe.
   Dans les rapports produits par la RMA, seuls les rapports de 2005 comprennent des notes (les rapports antérieurs ne présentaient aucune notation). La notation de la RMA est fondée sur trois niveaux : satisfaisant, a besoin d'amélioration ou inacceptable. Le rapport ne fournit aucune information comparative sur les notes. Selon les discussions avec le personnel de la direction, la RMA attribue des notes numériques entre 1 et 5 à une date ultérieure.
3) Seulement 25 % des dossiers que nous avons contrôlés par sondages comportaient une copie de la réponse de la caisse populaire aux rapports d'inspection; dans la majorité des dossiers examinés, il manquait une ou plusieurs réponses.
4) Les constatations découlant des inspections et des examens ne sont pas communiquées au conseil de la SADCPNB.

Présentation de l'information en temps opportun

2.86 Comme les réunions du conseil sont la seule occasion qu'a le conseil de la SADCPNB d'échanger de l'information, nous avons examiné le nombre de réunions du conseil tenues par la société au cours des dernières années. En 2003, les administrateurs du conseil ont pris la mesure extraordinaire d'envoyer une lettre à la présidence (le surintendant) pour demander la tenue d'une réunion. Par la suite, les règlements administratifs de la société ont été modifiés pour exiger des réunions trimestrielles du conseil. La pièce 2.10 montre le nombre de réunions tenues au cours des dernières années. La fréquence des réunions a grandement augmenté depuis 2001.

Pièce 2.10
Nombre de réunions du conseil (y compris les conférences téléphoniques) tenues de 2001 à 2005

Année	Nombre de réunions ordinaires	Nombre de conférences téléphoniques	Nombre moyen de mois écoulés entre les réunions
2001	2	0	6
2002	2	0	6
2003	3	2	2,4
2004	4	3	1,7
2005	5	1	2

Le conseil ne fait aucune analyse de l'information

2.87 Selon nos constatations, l'information présentée aux réunions du conseil ne fait l'objet d'aucune analyse. Alors que nous nous attendions à trouver une analyse sur l'augmentation de l'assurance-dépôts, nous nous sommes rendu compte que le conseil de la SADCPNB n'avait pas participé à la décision d'augmenter la couverture des dépôts. Bien que cette importante décision de faire passer l'assurance-dépôts de 100 000 $ à un montant illimité ait été prise en 2005, la valeur du fonds d'assurance-dépôts a augmenté de 37 222 $ seulement. Voilà qui montre de nouveau que l'engagement de garantir les dépôts dans les caisses populaires revient en réalité au gouvernement.

Conclusion

2.88 Les trois critères ne sont pas respectés.

2.89 Le conseil a déterminé certaines informations dont il considère avoir besoin pour remplir ses obligations, informations qu'il reçoit. Cependant, il est nécessaire d'accroître les échanges d'information au sein du conseil pour faire en sorte que les administrateurs soient bien renseignés. Comme il n'a pas les pouvoirs ou les ressources nécessaires, il est difficile pour le conseil de déterminer ses autres besoins en matière d'information. Même si le conseil pouvait déterminer ses besoins en matière d'information, il n'est pas clair si l'information pourrait être obtenue ou non.

Reddition de comptes envers les intervenants

2.90 Notre dernier critère examine la reddition de comptes annuelle de la SADCPNB :

La SADCPNB devrait préparer un rapport redditionnel annuel et le mettre à la disposition de ses intervenants et du public.

2.91 La SADCPNB est redevable au gouvernement provincial (ministère de la Justice et de la Consommation) et au public (les membres des caisses populaires du Nouveau-Brunswick). Au cours de notre vérification, nous avons constaté que la SADCPNB communique avec ses intervenants de plusieurs façons :

- rapports annuels,
- brochure des caisses populaires,
- site Web.

Rapport annuel

Conformité à la directive sur les rapports annuels

2.92 Selon la directive du gouvernement provincial sur les rapports annuels, le rapport annuel vise avant tout à rendre des comptes à l'Assemblée législative et à la population en général en étant le lien clé entre les objectifs et les plans d'une organisation et les résultats obtenus.

2.93 La directive énonce les exigences relativement aux rapports annuels :

- Le rapport annuel devrait exposer clairement les objectifs généraux et spécifiques ainsi que les indicateurs du rendement.
- Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents.
- Le rapport devrait montrer dans quelle mesure l'organisme a atteint ses objectifs.
- Le rapport devrait rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.
- Tous les rapports annuels doivent comporter des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget, de même qu'un texte expliquant les principaux écarts et autres données ayant trait aux résultats financiers.
- Les rapports annuels doivent être rédigés dans une langue claire et simple. Dans la mesure du possible, les termes et les expressions techniques sont à éviter.

2.94 Nous avons comparé le rapport annuel de 2005 de la SADCPNB aux exigences de la directive sur les rapports annuels. Nos constatations sont résumées à la pièce 2.11.

Pièce 2.11
Conformité à la directive sur les rapports annuels

Exigence	Respectée?	
	Oui	Non
Exposition claire des objectifs généraux et spécifiques et des indicateurs du rendement		X
Degré de pertinence des programmes	X	
Réalisation des plans		X
Acceptation par les groupes cibles		X
Tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget	X	
Explication des principaux écarts et autres données ayant trait aux résultats financiers		X
Langue claire et simple	X	

2.95 Bien que la société précise son objet, nous avons constaté que le rapport annuel ne contenait aucun objectif général ou spécifique ni aucun indicateur du rendement. Comme aucun objectif général ou spécifique n'est établi pour la SADCPNB, son rapport annuel ne contient aucune discussion sur la réalisation des plans. Il manque aussi une discussion sur l'acceptation par les clients du programme d'assurance-dépôts. Comme la SADCPNB n'est pas financée par le gouvernement, elle ne reçoit pas d'affectation budgétaire. La société est financée par les offices de stabilisation en fonction de ses coûts, qui sont surtout des frais administratifs. Le rapport annuel présente toutefois de l'information financière dans ses états financiers et des tableaux sur l'actif de la société comparativement à l'actif de l'exercice précédent. Le rapport annuel devrait aussi comprendre de l'information sur d'autres aspects des résultats financiers. Bien que quelques informations soient fournies, d'autres informations devraient être présentées sur les risques et les répercussions de l'augmentation du niveau de l'assurance-dépôts. De plus, on n'y trouve aucune discussion sur la situation de la Caisse populaire de Shippagan à part une note afférente aux états financiers.

Contradictions dans le rapport annuel

2.96 Le rapport annuel de la SADCPNB n'explique pas pleinement le risque auquel la société est exposée. Dans le rapport de 2005, nous avons relevé des contradictions entre le rapport annuel et les états financiers.

2.97 Le rapport annuel déclare que les dépôts sont bien protégés; pourtant, la note 4 afférente aux états financiers de la SADCPNB indique que les fonds requis pour stabiliser une grande caisse populaire de la province surpassent l'actif de l'office de stabilisation et l'actif de la SADCPNB. La note poursuit en indiquant que le gouvernement provincial pourrait consentir un prêt à la SADCPNB; toutefois, l'accès à des fonds de la province n'est pas automatique.

2.98 À notre avis, l'ultime responsabilité de la protection des dépôts incombe au gouvernement provincial. En particulier, la garantie de 100 % est une éventualité qui devrait être divulguée dans les états financiers de la province. Bien que le résultat ne puisse être déterminé, si une caisse populaire connaissait des difficultés importantes nécessitant des mesures de stabilisation ou la garantie des dépôts, la SADCPNB n'a pas les ressources ni les pouvoirs nécessaires pour s'acquitter de son obligation. Dans d'autres provinces telles que l'Alberta ou l'Île-du-Prince-Édouard, le gouvernement a déclaré qu'il s'assurerait que les obligations de l'organisme d'assurance-dépôts seraient remplies en cas de perte.

Conclusion

2.99 Le critère n'est pas respecté. Des améliorations au rapport annuel sont nécessaires pour que la SADCPNB rende compte de manière adéquate à ses intervenants et au public.

Recommandations

2.100 À notre avis, la SADCPNB n'a pas les pouvoirs, l'indépendance ou les ressources dont elle a besoin pour remplir ses obligations. **En conséquence, nous recommandons que le gouvernement provincial accorde à la SADCPNB les pouvoirs, l'indépendance et les ressources dont elle a besoin pour s'acquitter de son mandat ou, sinon, qu'il envisage d'abolir la SADCPNB.**

2.101 Nous recommandons que le gouvernement provincial divulgue son obligation en matière d'assurance-dépôts dans les notes afférentes à ses états financiers.

2.102 Nous recommandons que le gouvernement provincial modifie la *Loi sur les caisses populaires* pour énoncer clairement l'obligation du gouvernement provincial en matière d'assurance-dépôts.

2.103 Nous recommandons que le surintendant examine la pratique d'exiger que toutes les caisses populaires inscrivent des provisions générales en rapport avec leurs comptes débiteurs

pour assurer l'uniformité et éliminer la nécessité d'apporter des redressements aux fins de la réglementation.

2.104 Si le gouvernement provincial décide de renforcer les pouvoirs, l'indépendance et les ressources de la SADCPNB, nous formulons les recommandations suivantes.

2.105 Nous recommandons que le ministère de la Justice et de la Consommation modifie la *Loi sur les caisses populaires* pour préciser la capacité de la SADCPNB d'avoir accès à de l'information sur les caisses populaires et les offices de stabilisation.

2.106 Nous recommandons que le gouvernement provincial examine la composition du conseil de la SADCPNB et modifie la *Loi sur les caisses populaires* de façon à assurer l'indépendance du conseil.

2.107 Nous recommandons que la SADCPNB et la Direction des caisses populaires, des coopératives et des sociétés de fiducie du ministère modifient leur protocole d'entente afin d'y inclure des paramètres opérationnels précis tels que le délai pour doter les postes et l'établissement des priorités de travail.

2.108 Nous recommandons que la SADCPNB et le ministère établissent une valeur minimale pour le fonds d'assurance-dépôts. Si le solde courant est déterminé insuffisant, alors un fonds de financement doté de contributions appropriées devrait être mis en place.

2.109 Comme nous l'avons noté dans notre lettre de recommandations découlant de notre vérification financière de la SADCPNB, nous recommandons que la société revoie la méthodologie utilisée pour calculer le niveau de l'actif net à maintenir dans le fonds d'assurance-dépôts.

2.110 Nous recommandons que le gouvernement provincial fournisse à la SADCPNB des modalités définies pour avoir accès à des fonds afin que la société s'acquitte de ses objets énoncés dans la loi.

2.111 Étant donné qu'elle compte sur le travail du surintendant, la SADCPNB devrait demander au surintendant

d'effectuer des inspections plus fréquentes des offices de stabilisation, comme l'exige la *Loi sur les caisses populaires*.

2.112 Nous recommandons que la SADCPNB examine le contenu de son rapport annuel afin de se conformer à la directive du gouvernement sur les rapports annuels.

Réponse du conseil de la SADCPNB

2.113 Le conseil de la SADCPNB a fourni la réponse suivante à notre rapport et à nos recommandations :

Pouvoir
(paragraphes 2.29 à 2.34)

Le Conseil appuie la conclusion selon laquelle le pouvoir de la Société est limité pour ce qui est de minimiser ses risques de perte. Le conseil a supervisé les pratiques d'atténuation des risques du surintendant des caisses populaires et des offices de stabilisation en recevant aux réunions régulières des rapports de ces organismes de réglementation dans le but de déterminer les préoccupations importantes qui exposeraient la Société à des pertes. Par ailleurs, le conseil est d'avis que la loi ne vise pas à ce que la Société reproduise le travail effectué par le Bureau du surintendant des caisses populaires, les offices de stabilisation et les fédérations.

La présidence du conseil, soit le surintendant, a accès à toute l'information détenue par les offices de stabilisation, les fédérations et les caisses populaires, y compris les résultats des inspections et des examens de chacun de ces organismes. Le conseil estime que la loi vise à ce que le surintendant fournisse à la Société toute l'information pertinente nécessaire à la réalisation de son mandat. Étant donné la pénurie de ressources au Bureau du surintendant, comme le souligne le rapport du vérificateur général, cela ne se produit pas toujours.

De plus, les statuts du conseil prévoient la nomination de deux administrateurs du conseil par chaque office de stabilisation, qui ont accès à toute l'information dans leurs systèmes respectifs. En conséquence, bien que la loi ne le prévoit pas de manière explicite, le conseil a accès à toute l'information pertinente dont il a besoin pour s'acquitter de son mandat. Néanmoins, le conseil reconnaît la nécessité d'établir un mécanisme plus officiel d'échange d'information et, en 2006, il a entrepris de mettre au point des ententes sur l'échange d'information.

Niveau de l'avoir des membres des caisses populaires (pièce 2.5)

Le conseil est d'avis que la pièce 2.5 en soi et telle qu'elle est actuellement présentée sans information concernant la Caisse populaire de Shippagan mène le lecteur à une conclusion erronée en ce qui a trait à la position du système en matière d'avoir des membres.

Bien que le rapport du vérificateur général fournisse d'autres informations sur la Caisse populaire de Shippagan dans le texte entourant le tableau, le conseil estime que la situation financière relative de chaque système est illustrée de façon plus exacte si l'on intègre l'information financière de la Caisse populaire de Shippagan aux données de la pièce 2.5, comme il est montré dans la pièce 2.5 retraitée ci-dessous. Dans cette pièce, les chiffres sur la BCUFL comprennent l'information financière vérifiée communiquée et retraitée relativement à cette caisse pour toutes les années présentées. La pièce montre qu'un redressement important de 45,7 millions de dollars effectué durant un exercice antérieur a eu un effet négatif sur l'avoir des membres de la BCUFL en 2003.

Pièce 2.5 retraitée
Avoir des membres et actif total des caisses populaires par fédération (y compris la Caisse populaire de Shippagan)

	Brunswick Credit Union Federation Limited (BCUFL)			Fédération des caisses populaires acadiennes (FCPA)		
Année	Avoir des membres	Actif total	Avoir/ actif	Avoir des membres	Actif total	Avoir/ actif
2001	51 156 169 $	697 265 024 $	7,34 %	104 034 777 $	1 646 116 896 $	6,32 %
2002	56 438 489 $	804 186 553 $	7,02 %	106 717 319 $	1 777 755 768 $	6,00 %
2003	16 560 393 $	823 346 042 $	2,01 %	113 025 312 $	1 896 361 714 $	5,96 %
2004	18 981 367 $	888 987 479 $	2,14 %	122 925 119 $	2 010 497 285 $	6,11 %
2005	21 077 412 $	891 499 408 $	2,36 %	131 853 333 $	2 048 434 534 $	6,43 %

Le conseil est d'avis que la pièce 2.5 retraitée ci-dessus révèle les répercussions que les importantes pertes de la Caisse populaire de Shippagan ont eu sur le système de la BCUFL et présente une comparaison exacte des deux systèmes.

Fonds de stabilisation (pièce 2.7)

Le conseil est d'avis que la pièce 2.7 en soi et telle qu'elle est actuellement présentée sans information concernant la Caisse populaire de Shippagan mène le lecteur à une conclusion erronée quant à la suffisance des fonds de stabilisation de chaque système.

Bien que le rapport du vérificateur général fournisse d'autres informations sur la Caisse populaire de Shippagan dans le texte entourant le tableau, le conseil estime que la capacité financière relative de chaque fonds de stabilisation est illustrée de façon plus exacte en intégrant l'information financière de la Caisse populaire de Shippagan aux données de la pièce 2.7, comme il est montré à la pièce 2.7 retraitée ci-dessous.

Pièce 2.7 retraitée
Comparaison des fonds de stabilisation et de l'actif
(y compris la Caisse populaire de Shippagan)

	Brunswick Credit Union Federation Stabilization Board Limited (RMA)			Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes (Office)		
Année	**Fonds de stabilisation**	**Actif total des caisses populaires**	**Fonds/ actif**	**Fonds de stabilisation**	**Actif total**	**Fonds/ actif**
2001	11 226 398 $	697 265 024 $	1,61 %	43 675 255 $	1 646 116 896 $	2,65 %
2002	12 605 981 $	804 186 553 $	1,57 %	48 691 255 $	1 777 755 768 $	2,74 %
2003	13 491 616 $	823 346 042 $	1,64 %	52 747 018 $	1 896 361 714 $	2,78 %
2004	13 642 916 $	888 987 479 $	1,54 %	55 721 506 $	2 010 497 285 $	2,77 %
2005	11 780 266 $	891 499 408 $	1,32 %*	58 524 683 $	2 048 434 534 $	2,86 %

*Le ratio de 2005 est 1,16 % une fois redressé pour prendre en compte la somme d'environ 1,4 million de dollars détenue par la RMA à titre de prêts et de placements dans les caisses populaires membres.

De plus, le conseil estime que le rapport du vérificateur général devrait indiquer que la valeur du fonds de stabilisation de la RMA au 31 décembre 2005 est assujetti à un important passif éventuel relié à l'exigence législative imposée à la RMA de fournir une aide financière à la Caisse populaire de Shippagan dans les années à venir.

Provisions en rapport avec les comptes débiteurs (paragraphe 2.103)

Le conseil est d'avis que la pratique d'avoir recours à une provision générale contribue à assurer une gestion saine et prudente du risque de crédit dans le système des caisses

	populaires. Le conseil appuie l'utilisation d'une provision générale par les caisses populaires et voudrait voir les credit unions adopter une telle pratique.
Niveau de l'avoir des membres des caisses populaires (paragraphes 2.49 à 2.56)	*Le conseil est d'avis que cette partie du rapport de vérification devrait décrire les conditions auxquelles il est renvoyé au paragraphe 11(7) de la Loi sur les caisses populaires. Le paragraphe 11(7) permet à certaines caisses populaires sous surveillance de prendre jusqu'à 10 ans pour atteindre un niveau de l'avoir des membres réglementaire de 5 % dans des circonstances où un office de stabilisation devrait autrement être tenu de fournir à une caisse populaire une aide financière qui dépasse 25 % du montant total détenu dans son fonds de stabilisation et est supérieure à 10 millions de dollars.*
Valeur minimale du Fonds d'assurance-dépôts (paragraphe 2.108)	*Le conseil estime que cette recommandation devrait aller plus loin et exiger qu'une modification soit apportée à la loi pour que les offices de stabilisation utilisent la totalité de leur fonds de stabilisation respectif avant de présenter toute demande d'aide financière à la Société.*
Inspection des offices de stabilisation (paragraphe 2.111)	*Le conseil appuie la recommandation voulant que la Société demande au surintendant d'effectuer des inspections plus fréquente des offices de stabilisation. Le conseil estime que cette recommandation devrait aller plus loin en exigeant une inspection ou un examen des offices de stabilisation respectifs au moins tous les 18 mois et que cette exigence soit incluse dans toute modification de la loi. À l'heure actuelle, un intervalle de 18 mois entre les inspections est prévu dans la* Loi sur les caisses populaires, *en vertu de laquelle les offices de stabilisation sont tenus d'effectuer des inspections et des examens des caisses populaires membres au moins tous les 18 mois.*
Manque d'indépendance dans la composition actuelle du conseil (paragraphes 2.39 à 2.41)	*Le rapport du vérificateur général ne précise pas quels sont les conflits qui, à son avis, existent en raison de la composition du conseil. Le conseil est d'avis que le seul conflit potentiel prévisible est la séquence des fonds à utiliser dans l'éventualité de difficultés financières au sein d'une caisse populaire. Le conseil estime que ce conflit potentiel pourrait être évité si la loi était modifiée de façon à exiger l'utilisation de la totalité du fonds de stabilisation du système auquel la caisse populaire membre demande*

une aide financière avant toute demande d'aide financière par cet office de stabilisation à la Société ou pour l'utilisation des fonds d'assurance-dépôt de la Société.

Donc, le conseil a des doutes quant aux préoccupations concernant le manque d'indépendance de la Société. Il vaut également la peine de mentionner que la loi actuelle exige que le ministre nomme trois des cinq administrateurs du conseil, y compris le surintendant.

Observations générales

Le conseil est d'avis que le rapport de vérification a tenté, par son étendue, de se concentrer sur le rôle de la Société, qui constitue un seul élément du système de réglementation des caisses populaires. Le conseil pense plutôt qu'il serait plus informatif pour le vérificateur général d'examiner les principaux éléments du système de réglementation des caisses populaires, qui comprennent aussi les offices de stabilisation, les fédérations et le Bureau du surintendant. Il s'ensuit que le conseil estime que le rapport de vérification n'est pas aussi pertinent pour le public qu'il aurait pu l'être.

Le conseil est d'avis que le système de réglementation actuel a de nombreux contrôles qui sont importants pour le fonctionnement efficace du système des caisses populaires. Les récents événements ont confirmé que certains contrôles au sein du système ont échoué. Le conseil pense que, avant que soit apportée toute modification à la Loi sur les caisses populaires, un examen devrait être fait pour déterminer les raisons pour lesquelles ces contrôles n'ont pas fonctionné comme prévu.

Enfin, le conseil estime que le rapport du vérificateur renvoie à un certain nombre de questions qui dépassent le mandat de la Société et que certaines des recommandations du vérificateur général devraient être adressées directement au Bureau du surintendant dans un rapport distinct. C'est la raison pour laquelle le conseil n'a pas exprimé de commentaires sur certaines parties du rapport du vérificateur, parties qui, à son avis, dépassent son mandat.

Pour ajouter aux recommandations du vérificateur général, le conseil est d'avis que la Loi sur les caisses populaires *devrait être modifiée de façon à prévoir qu'un office de stabilisation doit être automatiquement placé sous surveillance dans l'éventualité où son niveau de capitalisation descend sous un montant minimum précisé une fois que les redressements sont faits pour tenir compte des manques à gagner dans l'avoir des membres des caisses populaires.* [Traduction.]

Réponse du ministère

2.114 Le ministère de la Justice et de la Consommation a fourni les commentaires suivants sur notre rapport et ses recommandations :

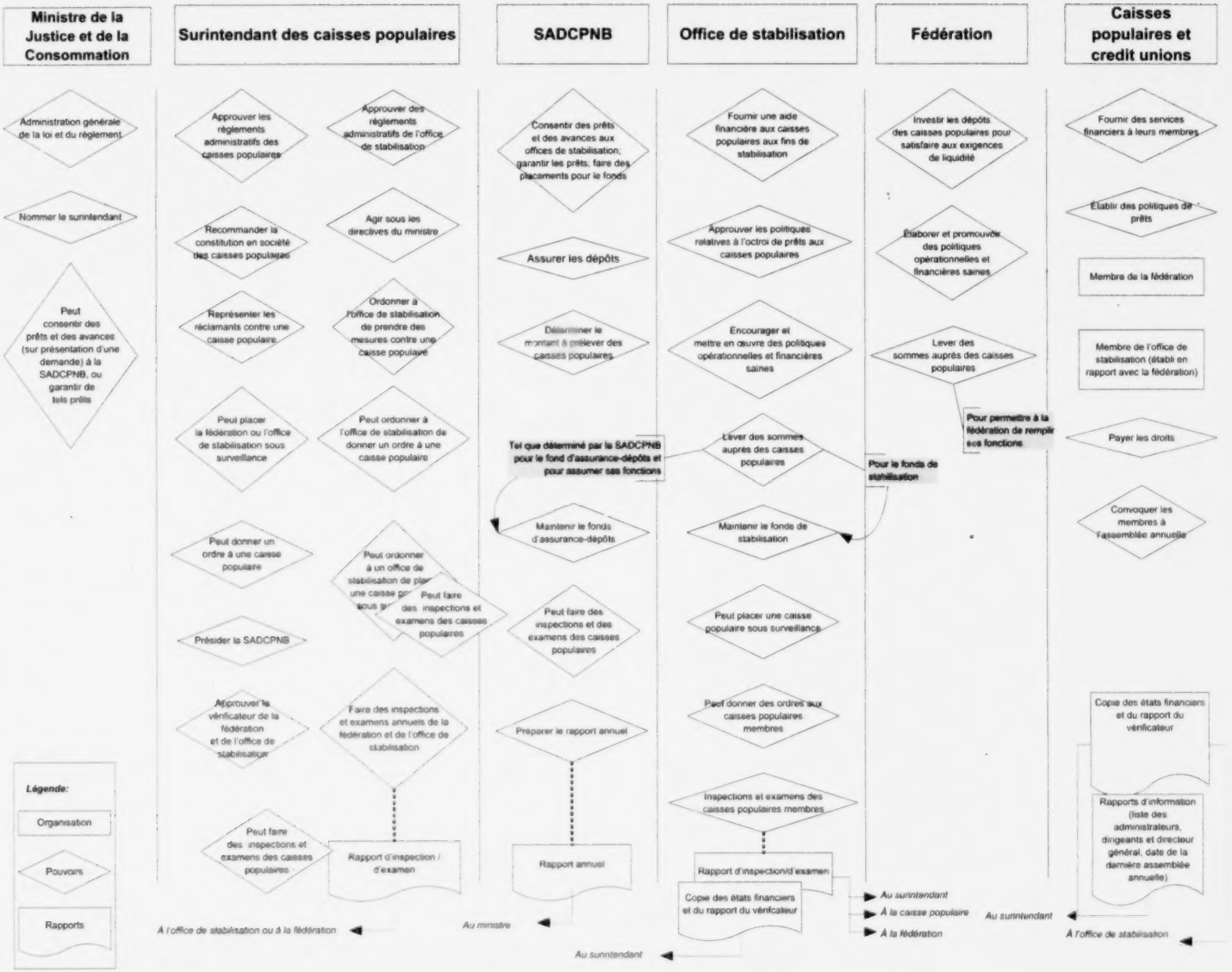
Le ministère comprend que le conseil de la SADCPNB a réagi aux sections de votre rapport et aux recommandations qui relèvent de son mandat. Le ministère a pris connaissance de la version préliminaire de la réponse de la SADCPNB et est d'accord avec les commentaires qu'elle contient.

Le ministère partage les préoccupations exprimées par le conseil de la SADCPNB selon lesquelles le rapport ne prend pas le système de réglementation des caisses populaires du Nouveau-Brunswick dans son ensemble, mais seulement une partie du système, qui comprend aussi les offices de stabilisation, les fédérations et le Bureau du surintendant. Le ministère est d'avis qu'il faut examiner tous les éléments du système de réglementation des caisses populaires au Nouveau-Brunswick, y compris les questions reliées aux mandats, aux structures et aux processus de nominations du conseil de la SADCPNB, des offices de stabilisation et des fédérations ainsi que le rôle et les responsabilités du Bureau du surintendant.

Le gouvernement a fait part de sa préoccupation relative à la protection illimitée des dépôts qui est actuellement en vigueur. Le ministère procède à un examen du niveau et de la manière dont s'applique l'assurance-dépôt dans le cadre d'un examen exhaustif de la loi et des règlements régissant le système des caisses populaires du Nouveau-Brunswick. Une proposition législative et réglementaire sera élaborée aux fins d'étude par le gouvernement dans les prochains mois.

Cette proposition législative et réglementaire visera bon nombre des domaines de préoccupations soulignées dans votre rapport dans le contexte du système de réglementation des caisses populaires dans son ensemble. Le ministère accordera toute l'attention voulue aux observations et recommandations contenues dans votre rapport et dans tout rapport subséquent sur le système des caisses populaires et en tiendra compte, tout comme pour les conseils et les recommandations venant d'autres sources, dans l'élaboration de la proposition en question. [Traduction.]

Annexe A – Résumé des pouvoirs et des exigences en matière de rapports prévus dans la *Loi sur les caisses populaires*



Chapitre 3
Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail
Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé

Contenu

Contexte 57
Étendue 61
Résumé des résultats 63
Tous les étudiants devraient être protégés 64
Protection de la qualité 68
Protection de l'investissement financier des étudiants 77
Mesure du rendement 91

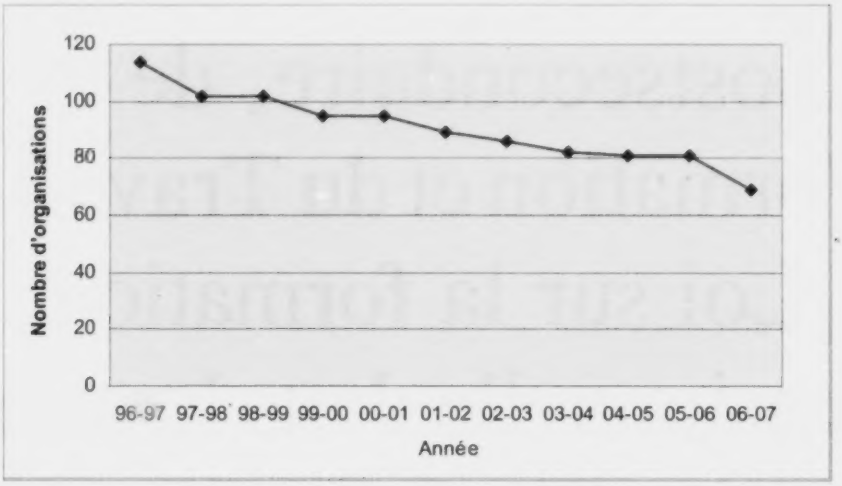
Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail
Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé

Contexte

3.1 Le gouvernement provincial assure certaines protections aux étudiants qui fréquentent un organisme de formation professionnelle du secteur privé enregistré en vertu de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé* (la loi). Au 31 mars 2007, le Nouveau-Brunswick comptait 70 organismes privés de formation professionnelle enregistrés.

3.2 La pièce 3.1 montre que le nombre d'organismes enregistrés a baissé au cours des 10 dernières années. Il y en avait 114 en 1996-1997 comparativement à 70 en 2006-2007, une baisse nette de 44 organismes. Onze des organismes qui ont fermé leurs portes au cours des 10 dernières années l'ont fait subitement, ce qui a donné lieu à des indemnisations conformément à ce qui est prévu dans la loi.

Pièce 3.1
Nombre d'organismes enregistrés



3.3 La pièce 3.2 montre les frais de scolarité protégés en vertu de la loi, le nombre d'étudiants et les frais de scolarité moyens par étudiant pour les sept dernières années. Comme on peut le constater, le nombre d'inscriptions a diminué sensiblement entre 2001 et 2004, mais il est demeuré relativement stable pendant trois ans, avant de remonter considérablement pour atteindre 3 736 en 2006-2007. Les frais de scolarité moyens exigés par les organismes au cours des sept dernières années sont relativement stables.

3.4 La loi définit les organismes privés de formation professionnelle comme « une personne ou un organisme, constitué ou non en corporation, qui offre ou qui s'engage à offrir un programme de formation professionnelle ». Un programme de formation professionnelle est défini comme « un cours ou un programme d'études [...] offert à une personne [...] afin d'améliorer ses chances d'obtenir de l'emploi dans une profession, ou [...] afin d'améliorer sa capacité à exercer une profession dans l'immédiat ou dans le futur, et [...] pour lequel des frais de scolarité sont versés à un organisme de formation par la personne ou exigés d'un tiers qui la représente. »

Pièce 3.2
Frais de scolarité protégés en vertu de la loi

Année	Frais de scolarité protégés	Nbre d'étudiants protégés	Frais de scolarité moyens par étudiant
2000-2001	34 724 000	4722	7 354
2001-2002	27 659 800	3832	7 218
2002-2003	24 700 900	3568	6 923
2003-2004	21 334 100	2901	7 354
2004-2005	22 089 500	3178	6 951
2005-2006	23 348 300	3077	7 588
2006-2007	27 871 584*	3736	7 460

* selon les frais de protection des étudiants non vérifiés

3.5 La loi exclut explicitement les universités à charte, les organismes de formation publics tels que les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick, les programmes de formation parrainés par un employeur ou tout organisme exempté par règlement (par exemple, au moment de la vérification, le règlement exemptait la formation par Internet, la formation par correspondance et les programmes de formation de moins de 21 heures d'enseignement.) Sinon, tous les organismes de formation privés sont tenus par la loi d'être enregistrés et de respecter la loi.

Origine législative

3.6 Toutes les administrations du Canada réglementent les organismes privés de formation professionnelle. La réglementation au Nouveau-Brunswick remonte à 1954, à l'adoption de la *Loi sur les écoles de métiers*. La loi a été abrogée et remplacée par la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé*. La dernière modification importante de la loi a eu lieu en 1996.

Organisation

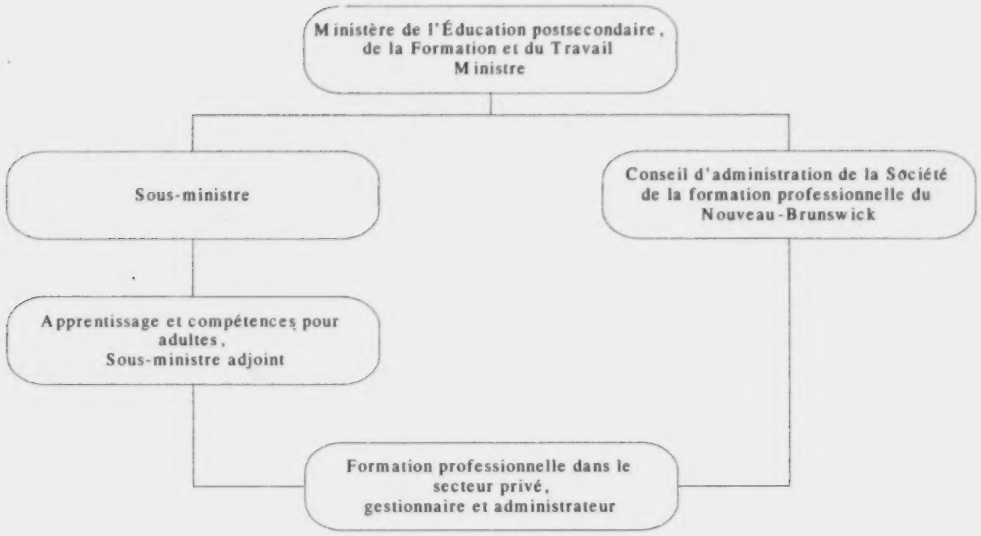
3.7 Le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (le ministère) est chargé de l'administration de la loi. Dans le cadre des changements législatifs de 1996, la Société de la formation professionnelle du Nouveau-Brunswick (la Société) a été constituée et s'est vu confier certaines responsabilités en vertu de la loi. La pièce 3.3 montre l'organisation des parties intervenantes.

3.8 En vertu de la loi, le ministre est chargé :

- d'enregistrer les organismes de formation, les programmes de formation professionnelle, les instructeurs, les agents, les représentants et les vendeurs;
- d'inspecter les organismes de formation pour vérifier leur conformité à la loi;

- de prendre des mesures lorsque des cas de non-conformité à la loi sont découverts.

Pièce 3.3
Organigramme



3.9 Le ministre nomme le conseil d'administration de la Société, qui compte entre cinq et sept membres. Au moins trois des membres du conseil doivent être des exploitants d'organismes de formation professionnelle du secteur privé. Le ministre désigne le président et le vice-président parmi les membres du conseil.

3.10 La loi définit les objets de la Société ainsi :

- agir à titre de fiduciaire pour le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle;
- consulter le gouvernement et le secteur privé en ce qui a trait à la formation professionnelle;
- promouvoir l'accréditation volontaire auprès du secteur privé en ce qui a trait à la formation professionnelle;
- réaliser les autres objectifs prescrits par règlement (au moment de la vérification, aucun autre objectif n'était prescrit).

3.11 Dans l'administration du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle, les principales activités de la Société sont :

- d'approuver les demandes d'indemnisation des frais de scolarité des étudiants;
- d'investir les fonds de manière prudente, comme le ferait un fiduciaire.

3.12 Le personnel de la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé du ministère s'acquitte de toutes les activités courantes reliées à la loi. Il remplit les fonctions du ministre et offre un soutien administratif à la Société.

Importance

3.13 Nous sommes d'avis que la réglementation de l'industrie de la formation professionnelle dans le secteur privé intéresse tout aussi bien l'Assemblée législative que la population du Nouveau-Brunswick. La *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé* crée pour les étudiants un service de réglementation qui offre un certain nombre de protections et accroît la probabilité que, une fois entreprise, la formation pourra être achevée avec succès.

3.14 Depuis 1997, 11 entreprises ont fait faillite, de sorte que les organismes ont fermé leurs portes avant de s'acquitter entièrement de leur obligation envers leurs étudiants.

Mandat

3.15 Le mandat précis de la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé (la Direction) du ministère était, comme il est énoncé dans les rapports annuels du ministère jusqu'en 2003-2004, de « réglemente[r] l'industrie de la formation professionnelle du secteur privé afin de protéger les droits des étudiants à titre de consommateurs et de favoriser une industrie dynamique et saine. » En anglais, le même libellé est employé dans les rapports annuels subséquents, sauf que l'adjectif « effective » [efficace], qui qualifiait la protection, a été retiré[1]. De plus, dans la brochure intitulée « Organismes de formation professionnelle dans le secteur privé – Soyez un consommateur averti », qui était remise par le ministère aux étudiants, la version anglaise du mandat comprend le même libellé que le rapport annuel de 2003-2004[2].

Étendue

3.16 L'objectif de notre vérification était le suivant :

Déterminer si le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail et la Société de la formation

1. N.d.T. Dans la version française des rapports annuels des différentes années, la traduction varie d'une année à l'autre; cette observation est donc valable uniquement pour le libellé de la version anglaise.
2. N.d.T. Le libellé de la version française de la brochure diffère du rapport annuel.

professionnelle du Nouveau-Brunswick s'acquittent de leur mandat de protéger efficacement les droits des étudiants en tant que consommateurs qui sont inscrits à un organisme privé de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick.

3.17 Pour cibler nos efforts de vérification, nous avons déterminé qu'une protection efficace des droits des étudiants en tant que consommateurs devrait comprendre les critères suivants :

- offrir un ou des programmes visant à protéger tous les étudiants inscrits à un organisme privé de formation professionnelle;
- protéger la qualité de l'éducation;
- protéger l'investissement financier de l'étudiant;
- avoir un mécanisme de mesure du rendement pour évaluer l'efficacité du ou des programmes de protection.

3.18 Notre vérification a été effectuée conformément aux normes établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés visant les missions de certification, y compris les missions d'optimisation des ressources et de conformité, et a donc inclus les contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires dans les circonstances.

3.19 Au cours de notre travail, le ministère a exprimé des préoccupations à l'égard de deux des critères. Pour le premier critère, le ministère s'est opposé au mot « tous », déclarant que certains organismes qui offrent une formation sont exemptés en vertu du règlement général ou d'une politique. Au sujet du deuxième critère, le ministère a déclaré que la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé* ne lui confiait pas le mandat d'assurer la qualité de l'éducation offerte par les organismes de formation privés.

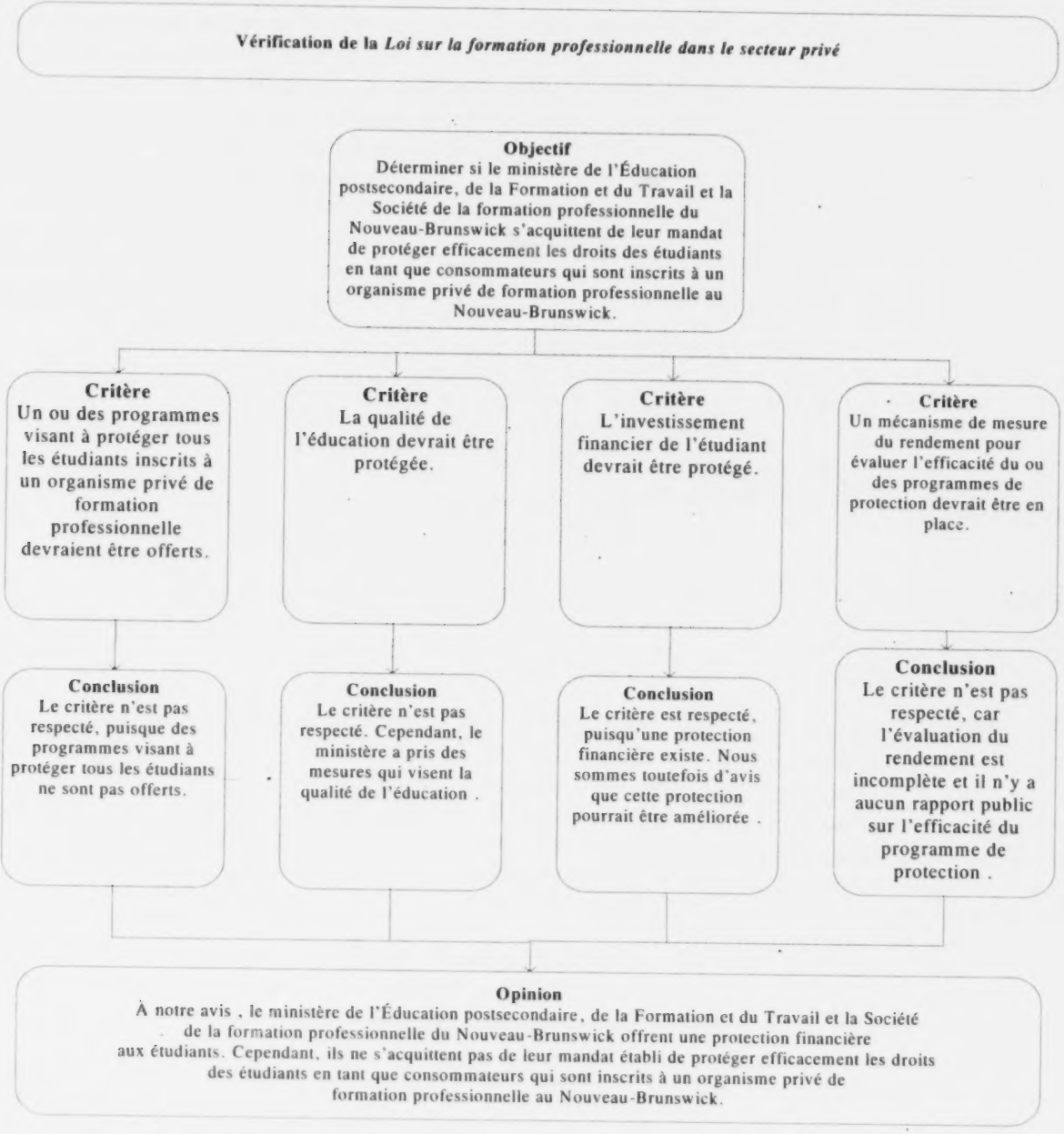
3.20 Dans la discussion sur les critères qui seront retenus pour une mission, les normes de l'ICCA expliquent que, lorsqu'il ne peut pas obtenir des utilisateurs et de la direction une reconnaissance de la validité des critères par rapport à la mission, « le praticien doit se demander quelle incidence cela peut avoir, le cas échéant, sur son travail et sur son rapport. »

3.21 Nous avons considéré l'incidence et conclu que ces critères sont valides. Par notre vérification, nous voulions évaluer l'atteinte par le ministère de son mandat, pas seulement son respect des mesures législatives le visant.

Résumé des résultats

3.22 La pièce qui suit résume notre objectif, nos critères, nos conclusions et notre opinion :

Pièce 3.4
Objectif de vérification, critères, conclusions et opinion



Tous les étudiants devraient être protégés

3.23 Notre premier critère était le suivant :

Un ou des programmes visant à protéger tous les étudiants inscrits à un organisme privé de formation professionnelle devraient être offerts.

3.24 En discutant avec le ministère, nous avons appris que la loi n'exige pas d'assurer la protection de tous les étudiants inscrits à un organisme privé de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick. En réalité, toutefois, cela n'est pas clairement communiqué dans le mandat de la Direction, qui est de réglementer « l'industrie de la formation professionnelle du secteur privé afin de protéger les droits des étudiants à titre de consommateurs et de favoriser une industrie dynamique et saine ». Aux fins de clarté, le mandat de la Direction devrait préciser quels étudiants sont protégés, au lieu d'indiquer de façon générale qu'elle doit protéger « les droits des étudiants » inscrits à un organisme privé de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick. De plus, nous estimons que le ministère devrait clairement indiquer sur son site Web et dans ses brochures qui il a l'intention de protéger ainsi que quels étudiants ne sont pas protégés.

Recommandation

3.25 Nous avons recommandé que le ministère indique clairement dans son mandat quels étudiants sont protégés.

Réponse du ministère

3.26 *Le mandat de la Direction sera modifié de façon à préciser le degré de protection offert par le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle.* [Traduction.]

Exemptions

3.27 Le fait d'exempter certains organismes des exigences de la loi n'annule pas nécessairement toute la protection offerte aux étudiants qui fréquentent ces organismes. Bien que les frais de scolarité des étudiants qui fréquentent des organismes exemptés ne soient pas protégés par la loi, dans certains cas, les étudiants peuvent être protégés en vertu d'autres règlements auxquels l'organisme doit adhérer.

3.28 Afin de déterminer si tous les étudiants sont protégés, nous avons estimé qu'il était nécessaire d'examiner le caractère raisonnable des exemptions à la loi accordées à ces organismes.

3.29 En plus d'exempter les universités à charte du Canada, les écoles publiques visées par d'autres lois de l'Assemblée législative et les cours offerts par des entités gouvernementales, l'article 2.1

du *Règlement 84-207* en vertu de la loi exempte les organismes privés suivants :

> *a) une personne ou un organisme qui offre des programmes de formation professionnelle qu'à ses employés ou aux membres d'une association d'employés ou d'une association d'employeurs;*
>
> *b) un corps constitué régit par une loi de la Législature lorsque ce corps constitué offre un programme de formation professionnelle qu'à ses membres ou aux personnes admissibles à titre de membres du corps constitué;*
>
> *c) une personne ou un organisme qui offre des programmes de formation professionnelle que par correspondance;*
>
> *d) une personne ou un organisme qui offre que des programmes de formation professionnelle que sur l'Internet; et*
>
> *e) une personne ou un organisme qui n'offre que des cours de formation professionnelle de moins de vingt et une heures d'enseignement*

3.30 Nous avons porté nos efforts sur trois types principaux d'organismes privés qui sont ou que le ministère considère comme exemptés. Il s'agit des programmes de formation par Internet, des programmes de formation religieuse et des écoles de pilotage.

Formation par Internet

3.31 Par nos discussions avec le ministère et l'examen de documents, nous avons appris que les programmes de formation par Internet sont exemptés en vertu du paragraphe 2.1d) du *Règlement général*. Réglementer ces programmes serait une tâche complexe, et ceux-ci étaient tout nouveaux au moment de l'adoption de la loi en 1996. Depuis, la formation par Internet a considérablement progressé, et d'autres gouvernements tels que ceux du Manitoba et de l'Ontario ont étendu la protection de leurs lois aux étudiants inscrits à ces programmes.

3.32 Ainsi, un organisme de formation par Internet a récemment fermé au Nouveau-Brunswick sans remplir son obligation envers les étudiants. L'organisme n'a pas remboursé des sommes suffisantes aux étudiants touchés par cette fermeture. Les étudiants n'étaient pas protégés en vertu de la *Loi sur la formation professionnelle*

dans le secteur privé. Si une telle protection avait existé, un mécanisme clair pour aider les étudiants touchés par la fermeture aurait pu être appliqué. Il faut toutefois noter que, dans le cas en question, le ministère a pris des mesures pour offrir de l'aide aux étudiants touchés.

3.33 Un nouvel examen de l'exemption accordée à la formation par Internet est justifié. Le risque pour les étudiants inscrits à un organisme de formation par Internet semble élevé, ou plus élevé que le risque pour les étudiants inscrits à un organisme de formation traditionnel.

Recommandation

3.34 Nous avons recommandé que le ministère fasse une nouvelle évaluation de l'exemption accordée aux organismes privés de formation professionnelle qui dispensent leur formation sur Internet afin de déterminer si l'exemption de la loi devrait continuer à s'appliquer.

Réponse du ministère

3.35 *Le paragraphe 2.1d) du règlement général de la* Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé *exempte expressément les organismes qui offrent uniquement des programmes de formation professionnelle sur Internet. Conformément à cette exemption, le ministère n'a pas exigé des organismes de formation sur Internet qu'elles s'enregistrent. Le ministère tiendra compte de cette recommandation lorsqu'il préparera des propositions de modifications législatives à soumettre au gouvernement.* [Traduction.]

Écoles religieuses

3.36 En discutant avec le ministère, nous avons appris que les organismes religieux étaient considérés depuis toujours comme exemptés de la loi car ils étaient vus comme des organismes s'occupant de la formation de personnes qui allaient travailler dans leurs propres églises ou organismes. Le ministère considérait ces organismes comme exemptés en vertu du paragraphe 2.1a) du *Règlement 84-207* cité ci-dessus.

3.37 À notre avis, il n'est pas clair que les organismes religieux répondent aux critères d'exemption du paragraphe 2.1a).

3.38 Nous pensons qu'il serait prudent pour le ministère de revoir son interprétation des motifs de l'exemption des organismes religieux ou si les étudiants qui fréquentent de telles écoles devraient être protégés en vertu de la loi. Il est concevable que les étudiants qui fréquentent ces organismes puissent être exposés à la perte de leurs frais de scolarité dans l'éventualité où un organisme

fermerait ses portes sans achever de remplir son obligation envers les étudiants.

Recommandation

3.39 Nous avons recommandé que, si les écoles religieuses continuent à être considérées comme exemptées, le ministère modifie le règlement pour préciser leur situation.

Réponse du ministère

3.40 *Le ministère tiendra compte de cette recommandation lorsqu'il préparera des propositions de modifications législatives à soumettre au gouvernement.* [Traduction.]

Écoles de pilotage

3.41 En discutant avec le ministère, nous avons appris que les écoles de pilotage sont depuis longtemps fortement réglementées au niveau du gouvernement fédéral. Le ministère considérait que la réglementation fédérale était suffisante et qu'il n'était donc pas nécessaire d'enregistrer ces écoles en vertu de la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé*.

3.42 Nous constatons que la loi ne prévoit pas d'exemption pour les écoles de pilotage. Nous sommes donc d'avis que le ministère devrait appliquer les dispositions de la loi à ces écoles. Si le ministère croit que la réglementation du gouvernement fédéral assure une protection efficace des droits des étudiants d'écoles de pilotage en tant que consommateurs, alors une exemption particulière devrait être comprise dans le *Règlement 84-207*.

Recommandation

3.43 Nous avons recommandé que le ministère applique la loi aux écoles de pilotage.

Réponse du ministère

3.44 *Le ministère tiendra compte de cette recommandation lorsqu'il préparera des propositions de modifications législatives à soumettre au gouvernement.* [Traduction.]

Modifications prévues aux règlements

3.45 Il y a lieu de noter que, au moment de notre vérification, le ministère envisageait d'apporter des modifications aux règlements afférents à la *Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé*. Comme les modifications n'avaient pas été adoptées au moment de notre vérification, nos conclusions et nos recommandations sont fondées sur les règlements qui étaient en vigueur au 31 mars 2007.

Conclusion

3.46 Le critère n'est pas respecté, puisque des programmes visant à protéger tous les étudiants ne sont pas offerts.

Protection de la qualité

3.47 Notre deuxième critère était le suivant :

La qualité de l'éducation devrait être protégée.

3.48 Le ministère n'établit pas de normes pour les programmes d'études offerts par l'industrie de la formation professionnelle dans le secteur privé. Cependant, certaines des activités du ministère font la promotion de quelques aspects de la qualité.

3.49 Les objectifs des activités reliées à la qualité sont sujets à interprétation. Nous reconnaissons que les activités reliées à la qualité contribuent à protéger les investissements financiers des étudiants. Plus la qualité de l'organisme de formation est élevée, moins grandes sont les probabilités de faillite et d'indemnisation qui s'ensuivent. À notre avis cependant, les activités du ministère dépassent la protection financière et touchent à l'assurance de la qualité.

Comment la qualité est protégée

3.50 Nous avons observé des niveaux d'assurance de la qualité dans les cinq activités suivantes. Certaines des activités ne sont pas expressément prévues dans la loi et les règlements, mais la Direction les a adoptées au fil du temps.

Financement de l'Association des collèges carrières du Nouveau-Brunswick

3.51 L'un des objets de la Société qui est défini dans la loi est de favoriser l'accréditation volontaire de la formation professionnelle dans le secteur privé. Bien que la Société n'intervienne pas de manière officielle, le ministère soutient financièrement un programme d'assurance de la qualité venant de l'industrie par l'entremise de l'Association des collèges carrières du Nouveau-Brunswick (ACCNB).

3.52 L'ACCNB est affiliée à l'Association nationale des collèges carrières, et elle a pour objet de favoriser l'excellence de la formation professionnelle dans le secteur privé. Sur les 70 écoles enregistrées en vertu de la loi au 31 mars 2007, 22 étaient membres de l'ACCNB. Bien que seulement 31 % des organismes enregistrés soient membres de l'ACCNB, environ les deux tiers de l'ensemble des étudiants inscrits à des organismes privés de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick fréquentent les 22 organismes membres.

3.53 Le ministère s'est engagé à verser une somme unique de 132 350 $ à l'Association en vue de l'élaboration d'un programme d'assurance de la qualité et de perfectionnement des enseignants. La subvention a été accordée en vertu du Programme des services

d'emploi, Recherche et analyse portant sur le marché du travail. En 2006-2007, la somme de 80 000 $ a été versée à l'association, et le versement final est assujetti aux progrès du projet.

3.54 Il y a lieu de noter que seules les écoles membres de l'ACCNB profiteront du programme.

Encadrement du processus d'enregistrement

3.55 Tous les organismes privés de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick sont tenus d'être enregistrés en vertu de la loi.

3.56 Le processus d'enregistrement prévoit que :

- Le ministère conserve les plans de cours pour aider les étudiants qui ont des plaintes à formuler au sujet des cours auxquels ils sont inscrits.

- Le ministère obtient une copie du permis ou vérifie le permis de tous les enseignants qui ont besoin d'un permis pour enseigner. Par exemple, il vérifie le permis de tous les instructeurs de conduite de camion, qui sont tenus en vertu des paragraphes 90(1) et (2) de la *Loi sur les véhicules à moteur* d'être titulaires d'un permis.

- Le ministère consulte des organismes de réglementation externes avant d'enregistrer des écoles qui relèvent d'une réglementation externe. Par exemple, la Direction s'assurerait, avant de l'enregistrer, qu'une école de cosmétologie est enregistrée en vertu de la *Loi constituant en société l'Association de cosmétologie du Nouveau-Brunswick*. De même, avant d'enregistrer une école offrant un cours pour devenir agent immobilier, la Direction s'assurerait que l'école est légitime en vertu des dispositions de la *Loi constituant l'Association des agents immobiliers du Nouveau-Brunswick*.

3.57 L'enregistrement des organismes, qui s'ajoute aux activités qui précèdent, contribue à la surveillance de la qualité de l'éducation fournie par les organismes enregistrés.

Traitement des plaintes des étudiants

3.58 Bien que la loi et les règlements ne l'exigent pas expressément, le ministère a mis en place un mécanisme de traitement des plaintes des étudiants.

3.59 Les étudiants peuvent déposer des plaintes. Le ministère demande que les plaintes déposées par les étudiants soient présentées dans une lettre avec copie à l'école visée avant que toute

mesure ne soit prise. Le ministère fait enquête sur toute plainte déposée officiellement.

3.60 En 2006, trois plaintes écrites ont été présentées au ministère avec copie à l'école visée. Nous avons examiné la correspondance échangée avec les trois plaignants et sommes en mesure de conclure que la Direction donne suite aux plaintes.

3.61 L'existence d'un mécanisme de traitement des plaintes contribue à la qualité de l'éducation.

Existence et inspection des contrats

3.62 L'article 6.2 de la loi exige que les étudiants et les organismes de formation concluent un contrat avant que ne débute la formation. L'article 9.1 du *Règlement 84-207* exige notamment que les éléments suivants soient compris dans de tels contrats :

- les grandes lignes du cours;
- les compétences que l'on peut s'attendre à acquérir dans le cours;
- les qualifications des instructeurs;
- le nombre d'étudiants par rapport aux instructeurs;
- le matériel disponible pour le programme;
- le nombre maximum d'étudiants par salle de classe;
- une déclaration précisant que le programme de formation professionnelle ne garantit pas l'obtention d'un emploi;
- une déclaration précisant qu'un étudiant devrait demander aux employeurs potentiels si le programme de formation professionnelle fournit une formation de travail acceptable et que la qualité du programme de formation professionnelle dépend de l'employeur et non du gouvernement du Canada ou de la province;
- une déclaration précisant que des renseignements devraient être fournis sur le nombre d'anciens étudiants qui ont obtenu de l'emploi relatif à la formation et que ces renseignements doivent être pris en considération par le futur étudiant avant que le contrat ne soit signé.

3.63 Tous les points qui précèdent contribuent à la qualité de l'éducation.

3.64 La Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé du ministère a en place un mécanisme d'inspection en vertu duquel elle effectue l'inspection des organismes pour vérifier leur conformité à certains éléments de la loi. En partie, l'inspection

consiste à donner l'assurance que les contrats en question contiennent tous les éléments énumérés dans le règlement.

3.65 Nous avons choisi au hasard un échantillon de 11 rapports d'inspection. L'échantillon comprenait 4 des 20 rapports d'inspection préparés durant l'année 2006-2007 et 7 rapports d'années antérieures, certains remontant à 2003-2004. Dans 6 des 11 rapports de l'échantillon, la Direction a trouvé des problèmes reliés aux contrats conclus entre les étudiants et les organismes, et elle en a discuté avec l'organisme visé. Dans au moins un cas, l'enregistrement d'un organisme a déjà été suspendu parce que celui-ci n'avait pas respecté la loi. Cet organisme ne signait pas de contrats avec les étudiants.

3.66 L'inspection des éléments des contrats conclus entre les étudiants et les organismes contribue à la qualité de l'éducation.

Enregistrement des instructeurs

3.67 La loi exige que les instructeurs soient enregistrés. De plus, au besoin, la Direction vérifie les titres de compétence de la personne avant son enregistrement. C'est le cas notamment pour la formation en cosmétologie. La Direction consulte également la Direction de l'apprentissage et de la certification afin de vérifier les titres de compétence des instructeurs des programmes qui enseignent des métiers d'apprentissage. Cependant, dans bon nombre d'autres cas, les titres de compétence des instructeurs ne sont pas évalués.

3.68 La vérification des titres de compétence des instructeurs contribue à protéger la qualité de l'éducation. Nous faisons aussi remarquer, que les titres de compétence soient évalués ou non, que l'enregistrement des instructeurs peut servir de mécanisme de contrôle de la qualité des instructeurs, car une personne non qualifiée pourrait être moins susceptible d'enseigner si elle sait qu'elle doit s'enregistrer auprès du ministère et faire état de ses titres de compétence avant d'être admissible à le faire.

Faiblesses relatives à la protection de la qualité

3.69 Les cinq activités qui précèdent contribuent, comme il est mentionné, à protéger la qualité de l'éducation fournie par les organismes privés de formation professionnelle. Cependant, nous avons aussi observé quelques faiblesses.

Inspections

3.70 Nous avons constaté des lacunes dans le processus d'inspection pour ce qui est d'aspects reliés à la qualité de l'éducation.

3.71 Les inspections contribuent à la qualité de l'éducation en vérifiant que des contrats sont conclus entre les étudiants et les organismes et que ces contrats sont conformes à la loi, comme il est mentionné ci-dessus.

3.72 Nous avons toutefois noté qu'il n'existe aucune directive écrite sur la fréquence des inspections. Parmi les 70 écoles enregistrées au 31 mars 2007, au moins 20 avaient fait l'objet d'une inspection au cours de l'année écoulée, et aucune inspection n'avait eu lieu depuis 2000 dans au moins 2 écoles. La Direction a déclaré qu'elle veut procéder à l'inspection de 100 % des organismes au cours de l'exercice qui vient. À notre avis, une approche basée sur le risque conviendrait pour déterminer le nombre d'inspections à effectuer.

3.73 Les organismes qui devraient faire l'objet d'une inspection annuelle sont ceux qui présentent le risque le plus élevé :

- d'enfreindre la loi en ce qui concerne les contrats;
- de ne pas verser de frais à la Société.

3.74 Pour déterminer les organismes qui présentent le risque le plus élevé d'enfreindre les contrats, la Société pourrait se servir des inspections antérieures et porter une attention plus soutenue aux organismes qui ont enfreint la loi dans le passé. De plus, les plaintes des étudiants pourraient être utilisées pour déterminer les problèmes potentiels relatifs aux contrats.

3.75 Pour déterminer le risque que les frais ne soient pas entièrement versés, un examen analytique des états financiers pourrait être effectué afin de comparer le montant des frais prévu au montant réel des versements. Un tel examen devrait comprendre l'investigation des écarts.

3.76 Nous avons aussi constaté de façon générale qu'il n'existe pas de directive pour guider l'étendue des inspections. Bien qu'un formulaire d'inspection uniformisée soit employé pour toutes les inspections, ce formulaire ne comprend pas tous les éléments possibles décrits à l'article 7(1) de la loi. Par exemple, l'inspection de la méthode d'enseignement permise en vertu du paragraphe 7(1)a) de la loi, qui contribue à la qualité de l'éducation, n'a pas lieu.

3.77 Nous avons aussi constaté que très peu de surveillance est exercée sur les rapports d'inspection. À l'heure actuelle, les

rapports sont examinés uniquement par la personne qui effectue le travail.

Recommandation

3.78 Nous avons recommandé que le ministère élabore une directive qui le guide dans la fréquence, l'ampleur et la surveillance des inspections.

Réponse du ministère

3.79 *Le ministère élaborera une directive relative à l'inspection des organismes privés de formation professionnelle.* [Traduction.]

3.80 Outre la pratique actuelle du ministère de procéder à l'inspection de tous les nouveaux organismes avant de délivrer le certificat d'enregistrement initial, une directive sur les inspections pourrait prévoir :

- l'inspection de tous les organismes existants au moins une fois tous les cinq ans;
- après avoir évalué annuellement le risque de chaque organisme, l'inspection annuelle de tous les organismes à risque élevé.

3.81 Nous avons aussi constaté qu'il pourrait être possible d'améliorer l'efficience par une meilleure coordination entre les procédures d'inspection effectuées par la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé et par la Direction des services financiers pour étudiants.

3.82 Même si les inspections réalisées par les deux directions ont des objectifs qui varient légèrement, elles ont aussi des points en commun. Ainsi, la Direction des services financiers pour étudiants et la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé s'assurent toutes les deux qu'un contrat est signé entre les étudiants et les organismes de formation privés. Nous comprenons que la Direction des services financiers pour étudiants s'intéresse uniquement aux étudiants qui ont un prêt et ne fait pas nécessairement l'inspection de tous les aspects du contrat, mais nous demeurons persuadés qu'une meilleure coordination pourrait améliorer l'efficience au sein du ministère dans son ensemble.

Recommandation

3.83 Nous avons recommandé que le ministère envisage d'établir une fonction de vérification unique pour les inspections que sont tenues de faire la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé et la Direction des services financiers pour étudiants.

Réponse du ministère

3.84 *À la suite de la réorganisation du ministère, la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé et la Direction des services financiers pour étudiants se trouvent toutes les deux au ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail, ce qui offre l'occasion de revoir les processus d'inspection actuels.* [Traduction.]

Publicité

3.85 Le paragraphe 15(4) du *Règlement 84-207* précise que la publicité d'un organisme de formation ne peut faire renvoi ou allusion à un ministère ou à un organisme du gouvernement provincial.

3.86 La disposition du règlement qui porte sur la publicité vise à protéger les étudiants contre d'éventuelles perceptions erronées au sujet des organismes privés de formation professionnelle.

3.87 Nous constatons que la surveillance de la publicité comporte des faiblesses.

3.88 Nous avons examiné un échantillon de 10 sites Web de formateurs professionnels dans le secteur privé afin de déterminer si les limites placées sur la publicité étaient respectées. Nous avons découvert que 5 des 10 sites Web de notre échantillon enfreignaient le règlement en matière de publicité en faisant des renvois à un ministère, ce qui pourrait induire en erreur les étudiants actuels et futurs.

Recommandation

3.89 Nous avons recommandé que le ministère améliore sa surveillance de la publicité des organismes privés de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick.

Réponse du ministère

3.90 *Le ministère a déjà pris des mesures pour améliorer la surveillance de la publicité des organismes privés de formation professionnelle.* [Traduction.]

Enregistrement des instructeurs

3.91 Comme il est mentionné précédemment, la loi exige l'enregistrement des instructeurs mais, dans de nombreux cas, les titres de compétence ne sont pas évalués ni surveillés dans le cadre du processus d'inscription.

3.92 L'enregistrement des instructeurs peut contribuer à assurer la qualité de l'éducation. Voici un exemple d'utilisation possible de l'enregistrement des instructeurs : la Direction pourrait comparer les qualités indiquées par les instructeurs sur leur formulaire de demande d'enregistrement avec celles que les organismes

consignent sur les contrats conclus entre les étudiants et l'organisme. Une telle façon de procéder pourrait contribuer à faire en sorte que les cours soient donnés par un personnel qui possède les qualités promises dans le contrat.

Recommandation

3.93 Nous avons recommandé que le ministère précise l'objet de l'enregistrement des instructeurs et qu'il examine des moyens d'utiliser l'enregistrement pour veiller à ce que les instructeurs possèdent les qualités requises.

Réponse du ministère

3.94 *L'enregistrement des enseignants et des instructeurs est exigé en vertu du paragraphe 3(2) de la loi. « Nulle personne ne peut agir comme enseignant ou instructeur d'un programme de formation professionnelle à moins que cette personne et l'organisme de formation ne soient enregistrés en vertu de la présente loi. » Il est clair qu'il s'agit simplement d'exiger l'enregistrement. Il est clair que le gouvernement ne forme pas l'intention d'imposer des normes sur les qualités requises des instructeurs des organismes privés de formation professionnelle. Le processus d'enregistrement vise à assurer la continuité de l'enseignement.* [Traduction.]

Autres observations

3.95 À l'heure actuelle, les étudiants ne sont pas garantis d'avoir accès à leurs relevés de notes si jamais une école fermait, et aucune garantie n'est exigée en vertu de la loi ou des règlements. Nous faisons toutefois remarquer que la qualité et la valeur de la formation des anciens étudiants se trouvent quelque peu diminuées s'ils n'ont pas accès à leurs relevés de notes.

Recommandation

3.96 Nous avons recommandé que le ministère mette en œuvre un mécanisme pour faire en sorte que les étudiants puissent avoir accès à leurs relevés de notes dans l'éventualité de la fermeture d'une école.

Réponse du ministère

3.97 *Lorsqu'un organisme de formation ferme ses portes de façon imprévue, le ministère tente d'acquérir tous les dossiers des étudiants qui y sont inscrits afin de faciliter l'achèvement de leur formation dans un autre établissement.*

3.98 *Le ministère tiendra compte de cette recommandation lorsqu'il préparera des propositions de modifications législatives à soumettre au gouvernement.* [Traduction.]

Observation générale

3.99 Dans sa brochure intitulée « Organismes de formation professionnelle dans le secteur privé – Soyez un consommateur

averti » et sur son site Web, le ministère précise qu'il n'est pas responsable de la qualité de l'éducation offerte par les organismes privés de formation professionnelle. Nous avons toutefois observé cinq activités du ministère qui contribuent à la qualité de l'éducation offerte par les organismes de formation professionnelle.

Recommandation

3.100 Nous avons recommandé que le ministère précise son rôle et ses communications en ce qui concerne ses activités relatives à la qualité de l'éducation offerte par les organismes privés de formation professionnelle.

3.101 En particulier, s'il veut que les activités en question contribuent à protéger l'investissement financier des étudiants, le ministère devrait clairement communiquer les activités qu'il entreprend et les objectifs qu'il vise.

Réponse du ministère

3.102 *L'étendue du processus d'enregistrement décrit dans la loi ne comprend pas l'assurance de la qualité de la formation dispensée par les organismes privés de formation professionnelle. Reconnaissant qu'il est important que les organismes de formation offrent des programmes de formation de qualité, le ministère travaille avec l'Association des collèges carrières du Nouveau-Brunswick pour l'aider à mettre au point un processus d'assurance de la qualité venant de l'industrie.*

3.103 *Le ministère verra à communiquer dans la documentation à l'intention du public les limites de ses responsabilités en ce qui a trait au processus d'enregistrement des organismes privés de formation professionnelle.* [Traduction.]

Conclusion

3.104 Le critère n'est pas respecté. Le ministère nous a informés que la surveillance de la qualité ne fait pas partie de son mandat. Nous avons inclus le présent critère parce que nous estimons que la surveillance de la qualité est un aspect d'une protection efficace des droits des étudiants en tant que consommateurs et parce que la loi exige la tenue de certaines activités qui pourraient être interprétées comme des activités d'assurance de la qualité. Nous avons constaté que le ministère a pris des mesures qui visent la qualité de l'éducation.

Protection de l'investissement financier des étudiants

3.105 Notre troisième critère était le suivant :

L'investissement financier de l'étudiant devrait être protégé.

3.106 Entre 1999 et 2006, neuf organismes de formation professionnelle dans le secteur privé ont fermé leurs portes avant de remplir pleinement leur obligation envers les étudiants. Ces fermetures ont touché environ 190 étudiants. Trente-cinq des 190 étudiants (environ 18 %) n'ont jamais reçu l'indemnité qu'ils auraient pu avoir. Trois des 35 étudiants ont refusé l'indemnité accordée, et les 32 autres n'ont pas présenté de demande d'indemnité.

3.107 De plus, comme il est signalé dans le premier rapport annuel de la Société, deux écoles ont fermé entre le 1er janvier 1997 et le 31 mars 1998. La Direction n'était pas en mesure de fournir des renseignements sur ces fermetures en raison de son calendrier de conservation des dossiers.

3.108 Le paiement total versé par le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle aux étudiants entre 1997 et 2006 s'est chiffré à environ 1,3 million de dollars.

3.109 Nous avons choisi d'examiner les aspects suivants qui entourent la protection financière :

- L'étendue de la protection financière offerte.
- La manière dont la protection financière est communiquée.
- La suffisance de la protection en vigueur.
- Les procédures en vigueur pour veiller à ce que tous les frais de protection des étudiants soient versés.
- La manière dont le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle est gérée.
- La manière dont les fonds sont payés lorsqu'un organisme ferme ses portes.

Étendue de la protection financière

3.110 Le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle (le fonds) a été établi en 1996 pour protéger l'investissement financier des étudiants dans l'éventualité de la fermeture imprévue d'un organisme privé de formation professionnelle. Le fonds a été créé à la suite d'une importante faillite au sein de l'industrie privée de la formation professionnelle.

3.111 Chaque étudiant inscrit à un organisme enregistré de formation professionnelle dans le secteur privé est tenu de verser au fonds, par l'entremise de son école, un montant équivalant à 1 % de ses frais de scolarité. (Ces frais sont connus sous le nom de frais de protection de l'étudiant.)

3.112 En vertu de l'article 6.4 de la loi, le fonds doit servir, entre autres à :

- financer une formation équivalente dans un autre organisme si l'école ferme, ou
- rembourser les étudiants dans l'éventualité où leur école fermerait avant l'achèvement de leur formation (si une formation équivalente n'est pas offerte), ou
- rembourser les étudiants dans l'éventualité où leur école ne rembourserait pas leurs frais de scolarité alors que le règlement l'exige.

3.113 Outre le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle, tous les organismes privés de formation professionnelle nouvellement enregistrés sont tenus de remettre au ministre un cautionnement sous la forme d'une caution ou d'une lettre de crédit dont le montant est déterminé par le ministre. Le cautionnement doit être maintenu durant les deux premières années d'activité de l'école et peut servir, conformément au paragraphe 4(7) du *Règlement 84-207*, à rembourser le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle pour toute indemnité accordée aux étudiants d'un organisme de formation qui manque à ses obligations. Le cautionnement est la première source d'indemnisation dans le cas où un organisme fermerait ses portes au cours des deux premières années d'activité.

3.114 Un troisième niveau potentiel de protection se trouve à l'article 6.5 de la loi. Le ministre peut consentir un prêt à la Société pour réaliser ses objets tels qu'ils sont décrits à l'article 6.4 de la loi, comme il est décrit ci-dessus.

Communication des protections

Comparaison des mesures législatives et des renseignements fournis par le ministère

3.115 La protection financière qui suit est décrite dans la brochure du ministère et sur le site Web de la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé du ministère :

> *Les [frais] de protection de l'étudiant fournissent l'assurance que vous pourrez terminer la formation ou obtenir le remboursement des frais de scolarité si jamais*

l'organisme enregistré n'offrait pas la formation prévue ou fermait ses portes.

3.116 L'alinéa 6.4(9)b) de la loi précise que :

lorsqu'il n'y a pas suffisamment d'argent dans le Fonds pour verser une indemnisation pour une situation visée à l'alinéa (5)a) ou b), le montant de l'indemnisation ne peut

(i) excéder le montant qui se trouve dans le Fonds, et
(ii) est versé au prorata.

3.117 En d'autres termes, la loi dit que le niveau d'assurance des frais de scolarité dépend de la somme qui se trouve dans le fonds. Il existe une contradiction entre la loi et ce que le ministère communique, c'est-à-dire qu'une protection de 100 % des frais de scolarité est assurée soit par le remboursement, soit par une formation équivalente pour les étudiants si jamais une école fermait ses portes de façon imprévue.

Recommandation

3.118 Nous avons recommandé que le ministère veille à ce que ses communications au sujet de la protection soient compatibles avec les dispositions de la loi.

Réponse du ministère

3.119 *Le ministère verra à communiquer dans la documentation écrite à l'intention du public les limites de la protection offerte aux étudiants.* [Traduction.]

Communiquer la nécessité de demander une indemnité

3.120 La loi décrit le processus par lequel les étudiants peuvent faire une demande d'indemnisation :

6.7(1) Un étudiant, ou le tiers qui a acquitté les frais de scolarité pour le compte de l'étudiant, peut, au moyen de la formule fournie par la Société, demander auprès de la Société à être indemnisé en vertu des alinéas 6.4(5)a) ou b).

3.121 Pour recevoir une indemnité, les étudiants doivent présenter une demande à la Société. Si une école ferme de manière imprévue, les mesures suivantes sont prises pour indiquer aux étudiants qu'ils doivent faire une demande d'indemnité :

- les étudiants sont rencontrés pour discuter de la protection qui leur est offerte;

- un formulaire de demande d'indemnisation est remis ou envoyé à tous les étudiants touchés;

- au besoin, on communique avec la Direction des services financiers pour étudiants et la Direction des programmes et des services d'emploi du ministère pour de l'aide dans la détermination de tous les étudiants touchés par la fermeture;

- des appels de suivi sont faits pour joindre les étudiants qui n'ont pas envoyé leur demande d'indemnisation;

- des tentatives sont faites pour trouver les nouvelles adresses et renvoyer les formulaires de demande lorsque ceux-ci sont retournés non livrés.

3.122 D'autres moyens généraux pour informer les étudiants de la protection financière offerte (qui devrait motiver les étudiants à demander leur remboursement ou une formation équivalente, selon le cas) comprennent le contrat conclu entre l'étudiant et l'organisme, le site Web de la Direction et la brochure.

3.123 Il est mentionné précédemment que 32 des quelque 190 étudiants admissibles à une indemnité n'ont pas fait de demande.

3.124 Il se peut qu'une telle situation ne préoccupe pas seulement les étudiants touchés, mais aussi la Direction des services financiers pour étudiants et la Direction des programmes et des services d'emploi. À la fermeture d'un organisme, la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé communique avec ces deux directions pour déterminer quels étudiants touchés ont un prêt étudiant en cours ou ont reçu une subvention au titre du programme Formation et perfectionnement professionnel.

3.125 Lorsqu'un remboursement est accordé à un étudiant qui a un prêt étudiant en cours, ce remboursement est versé au receveur général du Canada et imputé au compte de prêt de l'étudiant. De même, si l'étudiant a reçu une subvention au titre du programme Formation et perfectionnement professionnel, le remboursement est versé au ministre des Finances du Nouveau-Brunswick. Dans les deux cas, il faut que l'étudiant fasse une demande d'indemnisation pour qu'un remboursement soit accordé. À l'heure actuelle, la loi ne donne pas le pouvoir de verser des fonds directement au receveur général ni au ministre des Finances sans une demande d'indemnisation de l'étudiant.

Recommandation

3.126 Nous avons recommandé que le ministère mette en œuvre des mesures législatives ou réglementaires pour faire en sorte que le receveur général du Canada et le ministre des Finances du Nouveau-Brunswick puissent être remboursés directement à même le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle, lorsqu'il y a lieu, sans qu'il soit nécessaire que les étudiants touchés fassent une demande d'indemnisation.

Réponse du ministère

3.127 *Le ministère tiendra compte de cette recommandation lorsqu'il préparera des propositions de modifications législatives à soumettre au gouvernement.* [Traduction.]

3.128 Nous avons aussi constaté qu'il n'existe pas de directive officielle prévoyant une coordination entre les deux directions dans le but de déterminer les étudiants qui ont un prêt étudiant en cours ou qui ont reçu une subvention. Il est important que les remboursements soient accordés de manière appropriée.

Recommandation

3.129 Nous avons recommandé que le ministère élabore une directive et des procédures pour guider la détermination des étudiants à qui est dû un remboursement et qui ont un prêt étudiant en cours ou ont reçu une subvention.

Réponse du ministère

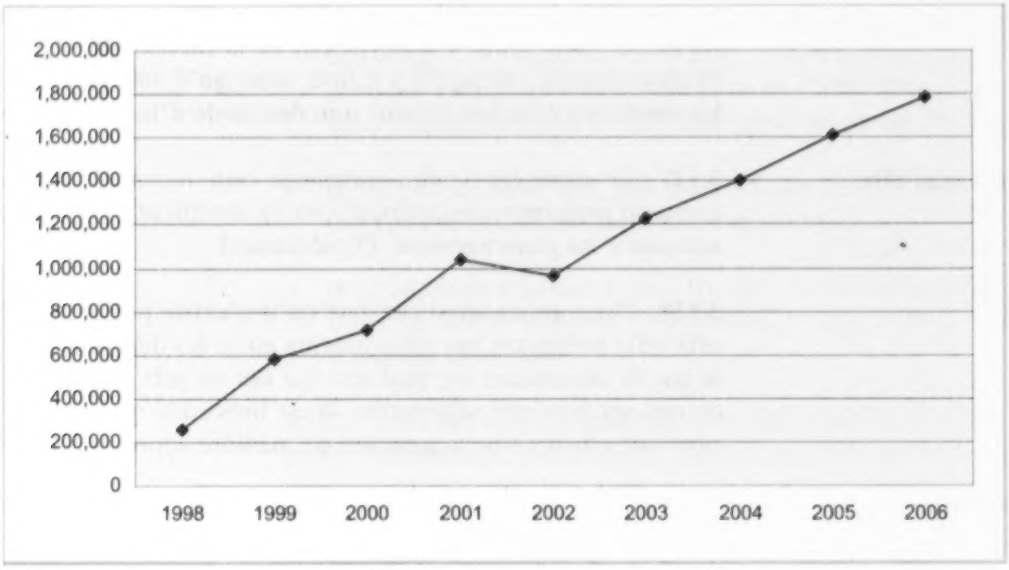
3.130 *Des procédures existent pour déterminer si les étudiants touchés par une fermeture ont un prêt étudiant en cours ou ont reçu une subvention. Ces procédures seront mises par écrit.* [Traduction.]

Suffisance de la protection financière en vigueur

3.131 La pièce 3.5 montre le solde du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle de 1998 à 2006. Au 31 mars 2006, le fonds se chiffrait à environ 1,8 million de dollars pour protéger des frais de scolarité s'élevant à quelque 23 millions de dollars pour l'année 2005-2006.

3.132 Depuis les débuts du fonds, il n'est jamais arrivé qu'il soit insuffisant pour indemniser les étudiants à la suite de la fermeture d'une école.

Pièce 3.5
Solde du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle

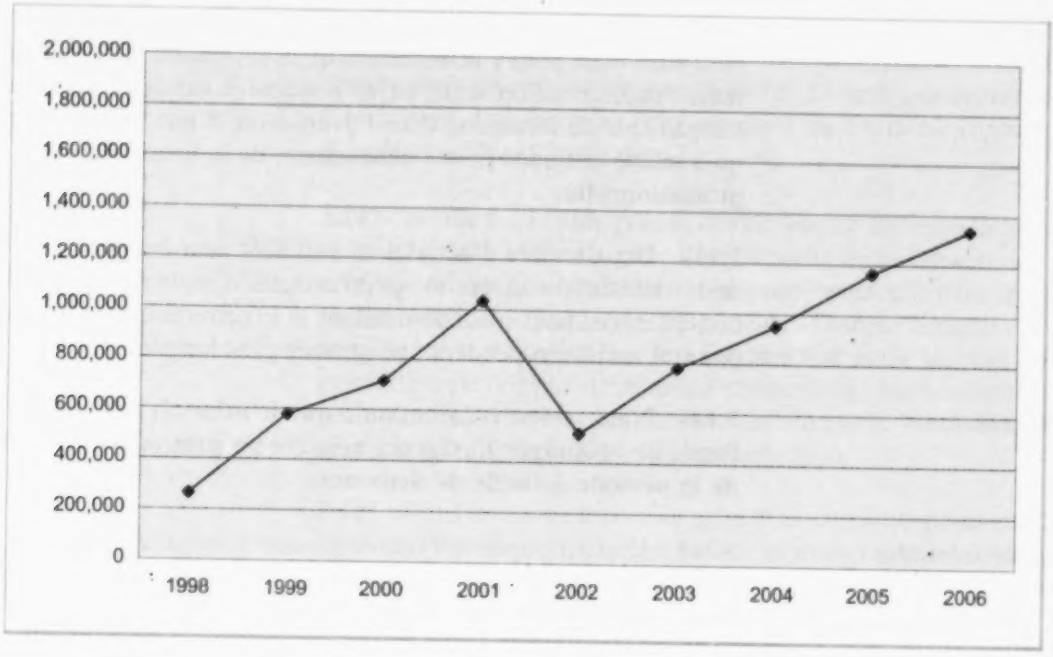


Subvention du gouvernement provincial

3.133 En 2001-2002, l'Information Technology Institute Incorporated a fermé de façon imprévue, ce qui a mené à un versement de plus de 800 000 $ provenant du fonds. Sans aide externe, le niveau du fonds aurait baissé pour se situer à environ 500 000 $. Comme la Société ne voulait pas que le fonds demeure à ce niveau, elle a demandé de l'aide au gouvernement provincial pour indemniser les étudiants. À son tour, le gouvernement provincial a remis à la Société une subvention de 448 696 $. Comme le montre la pièce 3.6, si la Société n'avait pas reçu cette subvention, nous estimons que le solde du fonds aurait quand même augmenté pour atteindre 1,3 million de dollars au 31 mars 2006.

3.134 À notre avis, il serait prudent, si et lorsqu'une aide est nécessaire, de consentir un prêt à la Société. En vertu de l'article 6.5, la loi permet au ministre de consentir un prêt à la Société afin de l'aider à réaliser ses objets. Si la province avait prêté 448 696 $ à la Société au lieu de lui verser une subvention de ce montant, il semble qu'elle aurait pu recouvrer le plein montant auprès du fonds, puisque le solde du fonds se chiffre actuellement à 1,8 million de dollars.

Pièce 3.6
Solde du fonds sans subvention provinciale



3.135 Les raisons pour lesquelles le ministère a estimé qu'il était nécessaire d'accorder une subvention payée par les contribuables au lieu de consentir un prêt au fonds, qui continuait à afficher un solde positif, ne sont pas claires.

Cautionnement

3.136 Avant la création du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle en 1996, tous les organismes de formation professionnelle enregistrés dans le secteur privé devaient remettre au ministère un cautionnement sous la forme d'une caution ou d'une lettre de crédit d'un montant déterminé par le ministre. Le cautionnement devait être maintenu aussi longtemps que l'organisme existait.

3.137 Depuis les modifications législatives de 1996, seuls les organismes nouvellement enregistrés sont tenus de remettre au ministère un cautionnement sous la forme d'une caution ou d'une lettre de crédit.

3.138 Comme nous le mentionnons dans notre discussion sur l'ampleur des protections, ce cautionnement est établi pour les deux premières années d'activité, puis il est annulé. Le cautionnement sert à rembourser les frais de scolarité dans l'éventualité où un

organisme devrait fermer ses portes au cours des deux premières années sans s'acquitter de ses obligations envers ses étudiants actuels. Le cautionnement détenu offre une protection semblable à celle du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle, mais l'indemnisation serait payée à même le cautionnement de l'organisme de formation dans l'éventualité d'une fermeture, plutôt qu'à même le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle.

3.139 Deux années d'activité ne suffisent peut-être pas pour juger de la viabilité financière et opérationnelle d'un organisme. En conséquence, nous nous demandons si le cautionnement ne devrait pas être maintenu pendant une période plus longue.

Recommandation

3.140 Nous avons recommandé que le ministère évalue le bien-fondé de prolonger l'exigence relative au cautionnement au-delà de la période actuelle de deux ans.

Réponse du ministère

3.141 *Le paragraphe 4(1) du règlement général exige que les organismes de formation fournissent un cautionnement uniquement pour les deux premières années d'exploitation.*

3.142 *Le ministère tiendra compte de cette recommandation lorsqu'il préparera des propositions de modifications législatives à soumettre au gouvernement.* [Traduction.]

Services actuariels

3.143 En 1996, à la création du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle, un actuaire a été consulté pour déterminer le montant nécessaire à maintenir dans le fonds. Aucun actuaire n'a été consulté depuis.

3.144 Le rapport initial de l'actuaire indiquait que les données connues étaient à ce point limitées qu'une analyse rigoureuse de l'arrangement était impossible. Nous estimons qu'il pourrait être bénéfique de consulter de nouveau un actuaire, vu que les données connues sont maintenant beaucoup plus abondantes au bout de dix ans et que plusieurs organismes de formation professionnelle dans le secteur privé ont fait faillite.

Recommandation

3.145 Nous avons recommandé que le ministère consulte un actuaire afin d'évaluer le caractère approprié du prélèvement de 1 % des frais de scolarité aux fins du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle.

Réponse du ministère

3.146 *Le ministère a consulté un actuaire avant d'établir le prélèvement de 1 %. Depuis, de nombreuses autres provinces ayant établi un Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle ont déterminé que 1 % constitue une somme suffisante à exiger comme frais de protection des étudiants. Le coût que représenterait l'embauche d'un actuaire pour produire un deuxième rapport ne peut être justifié.* [Traduction.]

Protection contre les manques à gagner

3.147 Si une école plus grande devait fermer de façon imprévue, il se pourrait que le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle ne soit pas suffisant pour rembourser les étudiants ou leur offrir une formation équivalente. Comme certaines faillites ne peuvent être empêchées, le ministère doit avoir un plan lui permettant de remplir de manière adéquate sa responsabilité de protéger l'investissement financier des étudiants. Nous avons constaté qu'aucun plan n'existe actuellement.

3.148 Dans le passé, il semble qu'il y ait eu une certaine confusion entourant le moment et la façon dont le gouvernement s'occuperait d'aider la Société, ce que reflètent les observations de l'actuaire à la création du fonds en 1996 de même que le versement d'une subvention à la Société par le gouvernement provincial en 2001.

3.149 En 1996, lorsque l'actuaire a été consulté au début pour aider à déterminer le prélèvement optimal aux fins des frais de protection de l'étudiant, il a fait les observations suivantes dans son rapport :

> *Je comprends votre description de l'arrangement proposé; dans l'éventualité d'un déficit, le manque à gagner serait avancé par le gouvernement, sous réserve que cette avance soit récupérée à même les futures recettes.*
>
> *Le prélèvement de 1 % des frais de scolarité semble raisonnable, en supposant que le gouvernement agira à titre de garant en cas de déficits temporaires.* [Traduction.]

3.150 Ni l'un ni l'autre des énoncés qui précèdent n'est prévu dans la loi. Le gouvernement n'a pas le mandat d'agir à titre de garant et il n'est pas tenu de fournir des fonds en cas de manque à gagner dans le fonds. S'il y a un manque à gagner, la loi précise que le ministre « peut » (et non « doit ») consentir un prêt à la Société.

3.151 Pour ce qui est de la subvention accordée en 2001, elle n'était pas exigée par la loi et donc représentait une solution

ponctuelle plutôt qu'un moyen garanti de soutenir le fonds en cas de demande de remboursement plus importante.

Recommandation

3.152 Nous avons recommandé que la Société ait des procédures écrites à suivre dans l'éventualité où une importante demande de remboursement serait présentée au fonds.

3.153 Les procédures pourraient comprendre, par exemple :

- le mécanisme pour demander au ministre de consentir un prêt à la Société (formulaires, délai de traitement, nom des personnes-ressources, etc.);
- le mécanisme pour rembourser au prorata à même les sommes disponibles dans le fonds.

Réponse du ministère

3.154 *L'alinéa 6.4(9)b) décrit la procédure à suivre s'il n'y a pas suffisamment d'argent dans le fonds.*

3.155 *Le ministère renverra cette recommandation à la Société.* [Traduction.]

Ailleurs

3.156 Un examen de quelques autres provinces canadiennes nous a appris qu'aucune province n'exige des sommes à verser à son fonds pour l'achèvement de la formation qui dépassent 1 % des frais de scolarité.

3.157 Nous avons observé que l'Ontario avait apporté des changements récemment à son régime de réglementation en ce qui concerne les protections financières offertes aux étudiants des organismes privés de formation professionnelle. Un examen de ce travail pourrait être bénéfique pour le Nouveau-Brunswick.

Intégralité des recettes du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle

3.158 Nous avons indiqué précédemment que l'examen et la surveillance des contrats conclus entre l'étudiant et l'école est un élément clé du processus d'inspection. Un deuxième élément clé est l'importance accordée à la collecte des frais de protection auprès des étudiants pour le Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle.

3.159 Nous avons constaté que le ministère prenait actuellement les mesures suivantes relativement à l'intégralité du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle :

- Les inspecteurs examinent tous les dossiers d'étudiants des écoles plus petites et un échantillon de dossiers des écoles plus

grandes. À partir des dossiers, ils dressent une liste des étudiants pour en faire la comparaison avec la liste fournie par l'organisme au moment de la remise des frais de protection des étudiants. Le ministère nous a informés que, dans au moins un cas, l'inspection a donné lieu à la collecte d'autres frais.

- Si le ministère apprend qu'il pourrait y avoir un problème concernant l'intégralité des frais de protection des étudiants, il compare la liste d'étudiants de la Direction des services financiers pour étudiants et de la Direction des programmes et des services d'emploi aux listes qui accompagnent les frais versés par les organismes.

- La Direction assure un suivi auprès de l'organisme de formation si les frais de protection de l'étudiant ne sont pas versés pour un programme enregistré.

Recommandation

3.160 Nous avons recommandé que le ministère élargisse ses procédures d'inspection relativement à l'intégralité des recettes du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle.

3.161 Voici des exemples de procédures qui pourraient être réalisées relativement à l'intégralité des recettes du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle :

- Le montant prévu qui doit être versé pourrait être calculé en fonction des revenus tirés des frais de scolarité indiqués dans les états financiers de l'organisme et comparé aux versements réels.

- Toutes les écoles enregistrées qui n'ont pas remis de frais de protection de l'étudiant pourraient faire l'objet d'une inspection pour vérifier qu'aucune formation n'est donnée et que l'organisme n'a pas perçu de frais de scolarité.

- Les données d'inscription annuelles pour les écoles pourraient servir à évaluer la nature raisonnable des frais de protection des étudiants qui sont versés.

Réponse du ministère

3.162 *Le ministère examinera ses procédures pour s'assurer de l'intégralité des recettes du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle.* [Traduction.]

Gestion du fonds

3.163 La pièce 3.7 montre le taux de rendement estimatif sur la partie du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle qui a été investie au cours des neuf dernières années.

Pièce 3.7
Taux de rendement du Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Taux en %	2,05	2,50	2,76	1,96	6,07	3,84	4,62	2,53	1,20

3.164 Nous avons observé qu'il n'existe pas de politique de placement officielle. Les fonds sont investis dans des certificats de placement garanti d'une durée de cinq ans. La Société a aussi une entente avec l'établissement financier en vertu de laquelle elle peut faire des retraits sur ses placements sans pénalité pourvu que les fonds servent à des fins d'urgence.

3.165 À notre avis, le fonds pourrait gagner 2 % de plus sans que le risque augmente beaucoup. Une option pourrait être d'investir auprès du gouvernement provincial, soit par l'entremise du ministère des Finances, soit par l'entremise de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick.

Recommandation

3.166 Nous avons recommandé que la Société mette au point une politique de placement appropriée et investisse les fonds en conséquence.

Réponse du ministère

3.167 *La Société de la formation professionnelle du Nouveau-Brunswick est une entité qui a été établie par le paragraphe 6.3(2) de la loi pour fonctionner en dehors du gouvernement. Le ministère renverra cette recommandation à la Société.* [Traduction.]

Décaissements au titre du fonds

Processus pour déterminer si une formation équivalente ou un remboursement sera offert

3.168 Aucune directive officielle n'est établie pour déterminer si la Société rembourse les frais de scolarité aux étudiants ou leur offre une formation équivalente à un autre établissement d'enseignement.

3.169 On nous a dit que le premier choix de la Société est de trouver une formation équivalente pour les étudiants. Ce choix est perçu comme le meilleur parce que, généralement, c'est ainsi que les étudiants acquerront le plus rapidement des compétences les rendant aptes à l'emploi.

3.170 Lorsque le processus est entamé pour trouver une formation équivalente, nous avons vu dans les procès-verbaux de la Société des éléments probants qui montrent que des demandes de propositions ont été lancées. Les demandes de propositions ont comme but d'aider le conseil à trouver la meilleure formation

équivalente possible pour les étudiants en fonction de leur emplacement et des compétences qu'ils recherchent.

3.171 Si une formation équivalente adéquate n'est pas trouvée, la Société offre un remboursement aux étudiants.

3.172 Nous avons trouvé un cas dans lequel une école a fermé et trois étudiants ont refusé d'accepter la formation équivalente qui leur était offerte. Dans ce cas, la Société a refusé d'offrir un remboursement aux étudiants. Un étudiant avait choisi d'accepter un emploi, tandis que les deux autres avaient l'impression que la formation équivalente offerte n'était pas adéquate. Le conseil de la Société estimait avoir le pouvoir en vertu de la loi de choisir quelle option, à savoir un remboursement ou une formation équivalente, allait être offerte aux étudiants.

3.173 À notre avis, l'approche de la Société dans ces trois cas n'a pas protégé les étudiants touchés.

Recommandation

3.174 Nous avons recommandé que la Société élabore une directive pour l'aider à déterminer les situations dans lesquelles elle devrait rembourser les étudiants en cas de fermeture imprévue de l'organisme auxquels ils sont inscrits.

Réponse du ministère

3.175 *Le ministère renverra cette recommandation à la Société.* [Traduction.]

Étendue des remboursements

3.176 Lorsqu'un remboursement est effectué parce qu'aucune formation équivalente n'est offerte, les alinéas 6.4(7)b)(i) et (ii) de la loi exigent que le remboursement comprenne les frais de scolarité de la dernière année scolaire pour laquelle ils ont été acquittés et les indemnités de logement payés par l'étudiant jugés raisonnables par la Société.

3.177 Dans la loi, les frais de scolarité désignent « les frais exigés par un organisme de formation d'une personne ou d'un tiers qui la représente relativement à un programme de formation professionnelle, à l'exception des frais d'inscription, d'enregistrement, des dépôts non remboursables et du coût du matériel et des fournitures. »

3.178 L'examen d'un échantillon de remboursements nous a appris que les frais de scolarité étaient remboursés, mais pas les frais de logement. De nombreux étudiants de notre échantillon avaient

inclus des frais de logement dans leur demande de remboursement, mais on avait refusé de les indemniser pour ces frais.

3.179 Pour ce qui est du remboursement des frais de scolarité, nous avons constaté qu'une certaine confusion entourait ce qui devait être compris dans ces frais. Ainsi, dans un cas, le coût des manuels a été remboursé. Il n'était pas clair si ces coûts auraient dû être compris dans les frais de scolarité, mais le fait que l'école n'avait pas inclus le coût des manuels dans son calcul des frais de protection des étudiants laisse entendre que ces coûts ne faisaient pas partie des frais de scolarité et n'auraient pas dû être remboursés.

3.180 Le ministère doit décider si les frais de scolarité devraient comprendre le coût des manuels, et il devrait élaborer une directive à cet égard pour permettre une application uniforme de la loi.

3.181 Le ministère devrait aussi déterminer s'il veut continuer à rembourser les frais de logement raisonnables; sinon, il devrait envisager de faire supprimer l'alinéa 6.4(7)b)(ii) de la loi.

3.182 Nous n'avons trouvé aucune directive officielle élaborée par la Société en ce qui concerne l'étendue des remboursements et avons constaté que la Société réagit au cas par cas.

Recommandation

3.183 Nous avons recommandé que le ministère élabore une directive qui définit clairement l'étendue des remboursements dans l'éventualité où il serait nécessaire de rembourser.

Réponse du ministère

3.184 *Le ministère tiendra compte de cette recommandation lorsqu'il préparera des propositions de modifications législatives à soumettre au gouvernement et dans l'élaboration de la directive subséquente.* [Traduction.]

Rapidité de l'indemnisation

3.185 Nous avons examiné la rapidité avec laquelle a eu lieu l'indemnisation pour 2 des 11 organismes qui ont fermé au cours des dix dernières années et constaté que, dans les deux cas, une formation équivalente ou un remboursement avait été offert de manière opportune.

3.186 Dans le premier cas, soit la fermeture d'Information Technology Institute Incorporated, les étudiants qui devaient recevoir une formation équivalente n'ont connu aucune interruption de leur formation. Pour les étudiants qui devaient recevoir un

remboursement, les remboursements initiaux ont été versés dans les 15 jours suivant la présentation de leur demande de remboursement.

3.187 Dans le deuxième cas, soit la fermeture de Multihexa, la formation a pu être achevée en temps opportun. Les étudiants devaient d'abord achever leur formation en janvier 2004, et la Société a indiqué en mars 2004 que tous avaient achevé leur formation.

Décaissements imputés au Fonds pour l'achèvement de la formation professionnelle

3.188 Avant qu'un décaissement ne soit imputé au fonds, une facture de l'organisme de formation équivalente ou une demande d'indemnisation de l'étudiant doit être reçue. Tous les chèques tirés sur le fonds exigent deux signatures.

3.189 Les états financiers, y compris les décaissements imputés au fonds, font chaque année l'objet d'une vérification par un vérificateur externe. En conséquence, nous n'avons pas fait de contrôle par sondages sur les décaissements imputés au fonds.

Conclusion

3.190 Le critère est respecté, puisqu'une protection financière existe. Nous sommes toutefois d'avis que cette protection pourrait être améliorée.

Mesure du rendement

3.191 Notre dernier critère était le suivant :

> *Un mécanisme de mesure du rendement pour évaluer l'efficacité du ou des programmes de protection devrait être en place.*

3.192 Le ministère doit être tenu responsable des résultats. Il est important que l'Assemblée législative et le public aient accès à de l'information leur permettant d'évaluer l'efficacité des programmes administrés par le gouvernement.

3.193 Les responsabilités de la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé pour l'exercice 2005-2006 sont mentionnées dans le rapport annuel du ministère. Nous n'avons toutefois trouvé aucun rapport sur l'efficacité de son programme. Rien n'indiquait si la Direction s'était acquittée de ses responsabilités.

3.194 Par exemple, aucun rapport n'est fait sur les aspects suivants :

- le nombre d'organismes privés de formation professionnelle enregistrés, et si tous les organismes sont enregistrés;

- le nombre de fermetures d'école, et si le fonds a été utilisé dans chaque cas;
- le nombre d'étudiants qui ont reçu ou n'ont pas reçu un remboursement ou une formation équivalente;
- le nombre de plaintes reçues d'étudiants et si ces plaintes ont été résolues;
- les résultats des inspections et le nombre d'inspections réalisées chaque année comparativement au nombre d'inspections prévues.

3.195 Nous avons constaté que la Direction avait établi des indicateurs du rendement pour mesurer le rendement par rapport à son objectif. Cependant, nous avons remarqué que les indicateurs établis n'englobaient pas toutes les responsabilités énoncées du programme et que les indicateurs du rendement et les résultats n'étaient pas communiqués dans des rapports externes.

Recommandation

3.196 Nous avons recommandé que le ministère élabore une liste plus complète des indicateurs du rendement.

Réponse du ministère

3.197 *Le ministère fera un examen des indicateurs du rendement actuels visant ce programme.* [Traduction.]

3.198 Nous avons aussi constaté que la Direction avait établi une garantie de service visant ses responsabilités, mais, encore une fois, nous n'avons trouvé aucun rapport sur son rendement par rapport à la garantie ni aucune indication selon laquelle la Direction mesure son rendement par rapport à la garantie.

3.199 Un système de mesure du rendement devrait aider la Direction à utiliser ses ressources limitées de la manière la plus économique et la plus efficiente possible et donner lieu à une efficacité maximale dans l'acquittement de ses responsabilités.

Recommandation

3.200 Nous avons recommandé que le ministère fasse rapport sur l'efficacité de son programme de protection pour les étudiants inscrits à des organismes privés de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick au moyen de son rapport annuel.

Réponse du ministère

3.201 *Le ministère fera un examen de l'information contenue dans le rapport annuel au sujet du programme.* [Traduction.]

Dépenses de la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé

3.202 Un système approprié de gestion du rendement devrait aussi comprendre des procédures pour mesurer et évaluer l'économie des activités.

3.203 Comme nous le mentionnons précédemment dans notre rapport, la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé du ministère est chargée des activités courantes du ministre et de la Société. C'est la Direction qui assume les coûts connexes de l'exécution de telles fonctions.

3.204 Nous n'avons trouvé aucun élément probant pour montrer que l'économie des activités de la Direction avait été mesurée ou évaluée. En conséquence, nous avons examiné les ressources financières utilisées depuis 2001 pour le fonctionnement de la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé comparativement aux recettes perçues durant la même période. Les données sont présentées à la pièce 3.8.

Pièce 3.8
Recettes et dépenses au compte ordinaire de la Direction de la formation professionnelle dans le secteur privé de 2001 à 2006

	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Recettes	16 300	16 500	17 000	15 900	18 100	15 521
Dépenses	106 670	108 282	132 064	123 826	116 920	110 296
Excédent (insuffisance) des recettes sur les dépenses	(90 370)	(91 782)	(115 064)	(107 926)	(98 820)	(94 775)

3.205 Comme on peut le voir à la pièce 3.8, au cours des années, les recettes perçues n'ont pas suffi pour payer les activités de la Direction.

3.206 La Direction avait prévu des recettes de 18 000 $ à son budget de 2006-2007. Ces recettes proviennent des frais d'enregistrement pour les programmes de formation et les instructeurs.

3.207 Le montant des frais d'enregistrement actuels a été établi en 1969 et n'a jamais changé depuis. Selon le barème des frais, tous les organismes doivent verser des frais de 25 $ pour l'enregistrement ou le renouvellement de l'enregistrement. L'enregistrement doit être renouvelé tous les ans. Les frais de 25 $ servent à enregistrer l'école et un programme de formation professionnelle. Pour chaque programme de formation additionnel

qui est enregistré, des frais de 10 $ sont perçus, jusqu'à concurrence de 250 $.

3.208 De plus, l'enregistrement ou le renouvellement de l'enregistrement des instructeurs coûte 25 $ par instructeur.

3.209 Comme il est indiqué ci-dessus, le personnel de la Direction effectue aussi des tâches administratives pour la Société, en plus des fonctions dont il s'acquitte pour le ministère. Le coût de l'administration de ces fonctions n'est pas récupéré auprès de la Société. À notre avis, il serait raisonnable que la Direction recouvre une partie de ses coûts auprès de la Société.

Recommandation

3.210 Nous avons recommandé que le ministère modifie le barème de frais de la Direction afin que celle-ci atteigne un jour l'autosuffisance.

Réponse du ministère

3.211 *Les frais d'enregistrement des organismes de formation, des programmes de formation et des instructeurs sont établis par le règlement général afférent à la loi. Le ministère tiendra compte de cette recommandation visant à accroître les frais actuels lorsqu'il préparera des propositions de modifications législatives à soumettre au gouvernement.* [Traduction.]

Conclusion

3.212 Le critère n'est pas respecté, car l'évaluation du rendement est incomplète et il n'y a aucun rapport public sur l'efficacité du programme de protection.

Observations générales du ministère

3.213 En plus de commenter des recommandations particulières de notre rapport telles qu'il est présenté précédemment, la sous-ministre a fourni les observations générales suivantes :

> *La première observation concerne l'inclusion de la Société de la formation professionnelle du Nouveau-Brunswick dans l'étendue de la vérification. Cette préoccupation a été exprimée par le personnel du ministère à la réunion de vérification initiale de nos responsables respectifs. La Société a été établie en 1996 par la Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé en 1996. Le principal objet attribué à la Société est « d'agir à titre de fiduciaire pour le Fonds » pour l'achèvement de la formation professionnelle. Le Fonds est constitué des frais versés par les étudiants et fait en sorte que, dans l'éventualité où l'organisme de formation auquel ils sont inscrits devait fermer de façon imprévue, il leur sera possible d'achever*

leur formation ou de recevoir un remboursement. Comme les frais sont perçus auprès des étudiants, le gouvernement de l'époque avait déterminé qu'il était préférable d'établir le Fonds en dehors du gouvernement. Le paragraphe 6.3(2) de la loi précise que : « La Société n'est pas une Société de la Couronne ou un représentant de Sa Majesté la Reine du chef de la Province ». Étant donné la source des recettes du Fonds et le principe fondateur énoncé dans la loi, l'inclusion de la Société de la formation professionnelle du Nouveau-Brunswick dans l'étendue de cette vérification continue à me préoccuper.

De plus, comme le Fonds a été délibérément établi en dehors du gouvernement et qu'il se distingue par le fait qu'il est constitué de l'argent des étudiants, et vu la nécessité de maintenir ces deux prémisses, il semble que la suggestion d'investir l'argent du Fonds par l'entremise du ministère des Finances ou de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick soit déplacée.

La deuxième observation a trait aux recommandations du rapport du vérificateur qui exigeraient l'apport de modifications à la loi et aux règlements pour être mises en œuvre ou à celles qui proposent d'offrir des niveaux de protection aux étudiants qui ne sont nullement envisagés par la loi. Sur ce point, le rapport du vérificateur déclare ceci : « Notre vérification a été effectuée conformément aux normes établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés visant les missions de certification, y compris les missions d'optimisation des ressources et de conformité ». Or, la définition d'une vérification d'optimisation des ressources (vérification de gestion) publiée par le Bureau du vérificateur général du Canada est la suivante : « Les vérifications de gestion ne mettent pas en question les mérites des politiques du gouvernement. Elles examinent les pratiques de gestion, les contrôles et les systèmes d'information du gouvernement en fonction des politiques administratives publiques en vigueur et des bonnes pratiques. »

Dans le contexte d'une telle définition des vérifications de gestion, il semble que les critères de la vérification relative à la Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé, qui sont repris par la suite dans le rapport du vérificateur, sont suffisamment larges pour remettre en

question les mérites des politiques du gouvernement et les mesures législatives sur lesquelles le programme est fondé. En particulier, les critères auxquels je renvoie sont le premier et le deuxième préparés par votre bureau :

- *Un ou des programmes visant à protéger tous les étudiants inscrits à un organisme privé de formation professionnelle devraient être offerts.*

- *La qualité de l'éducation devrait être protégée.*

Selon le premier critère ci-dessus, il devrait y avoir un programme pour protéger tous les étudiants. La loi prévoit un processus pour assurer une protection financière aux étudiants, dont certains types de formation sont toutefois exemptés par règlement. Pour satisfaire au critère de vérification, il faudrait modifier la politique gouvernementale par une modification aux règlements. Sinon, le ministère n'aurait pas le pouvoir juridique d'offrir aux étudiants une protection financière qui satisfait au critère de vérification. En résumé, des recommandations du vérificateur qui nécessitent des modifications à la loi ou aux règlements semblent remettre en question la politique gouvernementale plutôt que la mise en œuvre par le ministère de la politique gouvernementale.

Pour ce qui est du deuxième critère (la protection de la qualité de l'éducation), à mon avis, vu l'importance accordée à la protection financière des étudiants dans les dispositions de la loi et comme le montrent les affectations budgétaires du gouvernement à l'appui de l'administration de la loi, il est évident que le gouvernement n'avait pas l'intention d'offrir aux étudiants une protection dans un domaine aussi vaste et aussi complexe que la qualité des services d'enseignement offerts par le secteur privé. Le rapport mentionne que le ministère a déployé par rapport aux programmes des efforts limités qui pourraient dépasser les exigences de la loi et il conclut que ces efforts contribuent à protéger la qualité de l'éducation. De plus, le rapport conclut également que les renseignements publiés sur les programmes peuvent manquer de précisions quant au niveau de protection des étudiants offert par la loi. Je ne crois pas cependant que ces deux observations puissent être vues comme un appui à l'inclusion d'un critère de vérification aussi large. [Traduction.]

Chapitre 4
Ministère des Ressources naturelles
Fonds en fiducie pour la faune

Contenu

Contexte 99
Activités du fonds 100
La nature de notre vérification 103
Conclusions générales au sujet de notre travail. 104
Observations et recommandations 104

Ministère des Ressources naturelles
Fonds en fiducie pour la faune

Contexte

4.1 En 1995, le gouvernement produit un document intitulé *Une politique des espèces sauvages pour le Nouveau-Brunswick*. Cette politique indique qu'il est souhaitable que les intervenants jouent un rôle accru dans l'établissement de la direction à prendre pour la gestion des populations de poissons et d'espèces fauniques de la province. La politique mentionne aussi les méthodes à employer pour ramasser des fonds visant à financer les activités déterminées. On confie alors au ministère des Ressources naturelles la tâche de coordonner et de promouvoir la politique des espèces sauvages. Les premiers projets visés par la nouvelle politique reçoivent des fonds en 1998.

4.2 En 2002, le Fonds en fiducie pour la faune est établi par voie de règlement en vertu de la *Loi sur le poisson et la faune*.

4.3 Le règlement établit un conseil connu sous le nom de Conseil de la faune, qui est composé de 17 membres nommés par le ministre pour un mandat ne dépassant pas trois ans. Les membres du conseil sont censés représenter le large éventail des intérêts de la conservation de la faune dans la province.

4.4 Les obligations et les responsabilités du Conseil sont, notamment, les suivantes :

- conseiller le ministre;
- solliciter du financement;
- faire des recommandations quant aux prélèvements à faire sur le fonds.

4.5 Le but du Fonds en fiducie pour la faune est énoncé dans son plan d'activités :

Financer toute une gamme de programmes par le biais desquels le public peut contribuer et participer à la protection et à l'amélioration des populations de poissons et d'espèces sauvages, ainsi que de leurs habitats, tout en apprenant sur le sujet.

Activités du fonds

Recettes

4.6 Un droit de conservation est ajouté à tous les permis de chasse et de pêche vendus au Nouveau-Brunswick. Le droit peut se situer entre 2 $ et 30 $, et le droit le plus courant est 5 $. Tous les droits ainsi recueillis auprès des chasseurs, des pêcheurs sportifs et des trappeurs sont versés au Fonds en fiducie pour la faune. Il s'agit de la principale source de revenus du fonds.

4.7 Les résidents du Nouveau-Brunswick peuvent acheter pour leurs véhicules une plaque d'immatriculation vendue au profit de la conservation. Cinq dollars sont prélevés sur le coût initial de la plaque pour être versés directement au Fonds en fiducie pour la faune. De plus, un droit annuel de cinq dollars est ajouté au coût de l'immatriculation du véhicule, droit qui est aussi versé directement au Fonds en fiducie pour la faune. La plaque de conservation offre à tous les résidents du Nouveau-Brunswick une occasion de soutenir des projets liés à la faune.

4.8 Voici une comparaison sur cinq ans des recettes du fonds :

	2006	2005	2004	2003	2002
Intérêts créditeurs	33 000 $	28 600 $	36 800 $	33 100 $	45 600 $
Droit de conservation	882 200	900 300	915 400	949 600	964 800
Droits - *Loi sur les véhicules à moteur*	97 100	85 300	79 100	71 400	61 500
Autres	29 700	1 300	20 300	8 100	23 000
Total	1 042 000 $	1 015 500 $	1 051 600 $	1 062 200 $	1 094 900 $

Dépenses

4.9 Les recettes du fonds en fiducie servent à soutenir le développement des pêches, le développement des espèces fauniques, le piégeage, la conservation de la biodiversité et la formation en conservation.

4.10 Voici les dépenses totales engagées au cours des cinq dernières années, telles qu'elles figurent dans les comptes publics.

	2006	2005	2004	2003	2002
Frais de personnel	102 900 $	100 200 $	97 900 $	101 000 $	54 700 $
Autres services	97 800	79 100	88 700	85 100	144 200
Fournitures et approvisionnements	22 000	12 800	18 200	8 000	19 800
Biens et matériel	1 600	1 600	0	5 200	13 100
Contributions et subventions	843 100	991 500	837 000	758 200	1 160 700
Total	1 067 400 $	1 185 200 $	1 041 800 $	957 500 $	1 392 500 $

4.11 Le tableau qui suit présente une ventilation des dépenses au titre des subventions pour la période de cinq ans.

	2006	2005	2004	2003	2002
Développement des pêches	330 800 $	439 900 $	346 500 $	246 100 $	494 200 $
Développement des espèces fauniques	54 000	157 800	99 000	113 700	299 400
Piégeage	10 400	23 500	20 500	16 100	18 700
Conservation de la biodiversité	209 500	221 000	175 500	171 100	173 900
Formation en conservation	238 400	105 700	142 600	99 700	46 000
MRDC	0	43 600	52 900	111 500	128 500
Total	843 100 $	991 500 $	837 000 $	758 200 $	1 160 700 $

4.12 Les fonds sont accordés au public au moyen d'un processus de demande. Les documents à remplir pour présenter une demande peuvent être obtenus au bureau du Fonds en fiducie pour la faune et sur le site Web du fonds. Les personnes et les groupes intéressés présentent leur demande au Conseil de la faune, qui suit un processus de sélection détaillé.

4.13 Les projets sont admissibles à une aide du fonds pouvant atteindre un maximum de 75 % du coût estimatif du projet indiqué sur la demande. Le reste du financement doit venir du demandeur. À l'occasion, la source privée peut être un don en nature par une entreprise privée ou un particulier.

4.14 Les deux subventions suivantes sont typiques du genre de projets soutenus par le Fonds en fiducie pour la faune :

- subvention de 20 000 $ pour étudier l'état de la truite arc-en-ciel dans les cours d'eau du Nouveau-Brunswick;
- subvention de 25 000 $ pour donner un programme d'éducation sur la faune dans les écoles secondaires de la province.

Résultats financiers annuels

4.15 Les résultats financiers généraux communiqués pour les cinq dernières années dans les comptes publics de la province sont les suivants :

	2006	2005	2004	2003	2002
Recettes	1 042 000 $	1 015 500 $	1 051 600 $	1 062 200 $	1 094 900 $
Dépenses	1 067 400	1 185 200	1 041 800	957 500	1 392 500
Excédent (déficit)	(25 400)$	(169 700)$	9 800 $	104 700 $	(297 600)$

4.16 L'excédent accumulé dans le fonds se chiffrait à 1,1 million de dollars au 31 mars 2006. À compter de 1998 et durant quatre années consécutives, les recettes du fonds ont dépassé les dépenses, ce qui explique l'excédent. Le personnel du conseil a indiqué que l'excédent était en majeure partie déjà engagé au 31 mars 2006 pour être affecté à des projets.

4.17 Les recettes du fonds ont baissé chaque année jusqu'en 2006, année où une augmentation a été enregistrée. L'augmentation de 2006 est attribuable à une hausse des recettes provenant de la vente des plaques d'immatriculation de conservation et d'autres recettes, plutôt qu'à une augmentation des droits provenant de la vente des permis de chasse et de pêche.

4.18 Les droits de conservation provenant de la vente des permis de chasse et de pêche forment la principale composante des recettes. Le tableau qui suit montre une baisse constante dans les recettes provenant de cette source, en particulier dans les ventes de permis de pêche et de chasse au cerf de Virginie. Comme les droits de conservation prélevés lors de la vente de ces permis n'ont pas changé durant la même période, la baisse est entièrement attribuable à une diminution du nombre de permis vendus.

	2006	2005	2004	2003	2002
Droit de conservation-pêche	337 853 $	372 433 $	367 395 $	391 219 $	381 654 $
Droit de conservation-orignal	136 726	105 776	122 690	125 552	118 907
Droit de conservation-cerf de Virginie	303 414	317 750	319 323	323 750	356 416
Droit de conservation-ours	76 020	76 404	78 620	76 650	74 940
Droit de conservation-autre	28 169	27 895	27 325	32 457	32 840
Total	882 182 $	900 258 $	915 353 $	949 628 $	964 757 $

4.19 Le rapport annuel du ministère des Ressources naturelles contient un rapport sur les activités du Fonds en fiducie pour la faune. Les résultats financiers et des renseignements sur le nombre de projets étudiés et financés sont fournis sur une base comparative de cinq ans.

La nature de notre vérification

4.20 Notre vérification s'est penchée sur deux aspects. Nous avons examiné un échantillon de subventions accordées par le fonds, et nous avons fait des contrôles par sondages sur les recettes provenant des droits de conservation.

4.21 Pour l'examen des dépenses du fonds au titre des subventions, nous avons choisi un échantillon de 20 dossiers. Nous avons examiné les subventions afin de déterminer si elles répondaient aux attentes selon neuf points précis. Quatre de ces points sont tirés tels quels de la formule de demande de subvention ou des lignes directrices applicables aux demandes.

4.22 Voici une liste des exigences vérifiées :

- présentation d'une formule de demande;
- le financement maximum accordé est équivalant à 75 % du coût total du projet;
- approbation du conseil;
- respect de toute condition imposée par le conseil;
- la décision au sujet de la demande est compatible avec les observations du ministère et des membres du conseil;
- le ministère a assuré le suivi nécessaire;
- les subventions étaient conformes à la mission du fonds;
- les exigences à remplir pour être admissible à une subvention du fonds étaient satisfaites;
- un rapport final a été préparé et présenté tel qu'exigé.

4.23 Nous avons effectué des contrôles par sondages limités de la vente des permis de chasse et de pêche dans deux régions afin de comprendre comment le système fonctionne et, grâce à notre échantillon de petite taille, si le système fonctionne selon les attentes. Nous avons comparé les montants recueillis au nom du fonds au moyen de la vente des permis avec les sommes réellement déposées indiquées dans les registres du fonds.

4.24 Une partie beaucoup plus modeste des recettes découle du droit qui est ajouté chaque année aux plaques d'immatriculation vendues au profit de la conservation. Ce montant a tout de même augmenté, passant de moins de 6 % des recettes en 2002 à plus de 9 % en 2006. Aucun contrôle par sondages détaillé n'a été effectué de cette source de recettes.

Conclusions générales au sujet de notre travail

4.25 Nous n'avons trouvé aucune erreur. Dans notre échantillon aléatoire de 20 dossiers, nous avons constaté que neuf demandes avaient été refusées parce que le projet ne répondait pas aux exigences établies par le fonds.

Dépenses au titre des subventions

4.26 Voici quelques-unes des raisons invoquées pour refuser une demande :

- la demande est trop vague;
- le montant de l'aide financière demandée semble exagéré;
- le montant de l'aide financière demandée dépasse le maximum de 75 %;
- la demande vise le financement d'immobilisations (les immobilisations ne sont pas admissibles).

Recettes

4.27 Notre contrôle par sondages limité effectué sur les recettes nous a permis de constater que le système fonctionne tel qu'il le devrait. Nous n'avons trouvé aucune erreur de comptabilité relativement aux droits de conservation.

Observations et recommandations

4.28 Voici nos observations sur le processus suivi pour accorder les subventions.

Examen des dépenses au titre des subventions

4.29 La marche à suivre établie par le Fonds en fiducie pour la faune pour l'octroi de subventions est la même pour toutes les subventions, quel que soit leur montant. Bien que nous ayons constaté une stricte conformité aux exigences, nous avons mentionné que le processus serait plus efficace si le niveau de détail exigé pour les demandes de subvention prenait en considération l'ampleur de l'aide (p. ex., les normes en matière de documentation pourraient être moins rigoureuses pour les subventions plus petites). Un résumé des projets approuvés selon leur taille pour l'année civile 2006 est fourni ci-dessous.

5 000 $ ou moins	= 25 projets
5 001 $ - 10 000 $	= 29 projets
10 001 $ - 15 000 $	= 14 projets
15 001 $ - 20 000 $	= 10 projets
20 001 $ ou plus	= 10 projets

Recommandation

4.30 Nous avons recommandé que le conseil établisse des normes en matière de documentation qui tiennent compte de la taille et de la complexité des subventions.

Réponse du Conseil de la faune

4.31 Le conseil a indiqué qu'il continuerait à administrer la comptabilité financière de la même manière, quelles que soient l'importance et la complexité de la subvention.

4.32 Pour être admissibles à une subvention, les demandeurs doivent montrer qu'ils financeront une partie du coût total du projet. Le Fonds en fiducie pour la faune peut accorder une somme équivalant à un maximum de 75 % du coût total; toutefois, le conseil a déclaré que, typiquement, les subventions accordées sont grandement inférieures à ce pourcentage.

4.33 La part fournie par le demandeur peut comprendre des dons en nature. Une mise à jour récente des lignes directrices relatives au processus de demande de subvention mentionne que le soutien non financier peut être pris en compte dans n'importe quelle partie des coûts assumés par le demandeur. Un exemple d'appui non financier que nous avons vu prenait la forme d'un photographe professionnel donnant son temps à un projet. La demande comprenait l'attribution d'une valeur monétaire au temps du photographe. Cependant, nous avons noté que les lignes directrices n'exigent pas que le demandeur fournisse une évaluation indépendante, ni même une lettre du donateur, pour attribuer une valeur au service offert gratuitement.

4.34 Un autre exemple que nous avons vu était le recours par le demandeur aux services d'un employé du gouvernement fédéral à titre de contribution privée. Encore une fois, aucune évaluation indépendante de la valeur du service n'avait été fournie.

4.35 Nous avons aussi constaté qu'il n'existe pas de politique par écrit qui empêche l'utilisation de fonds publics pour couvrir la contribution privée exigée.

Recommandation

4.36 Nous avons recommandé que le conseil établisse une politique par écrit concernant les contributions du demandeur au projet qui intègre ce qui suit :

- **exiger soit une représentation écrite du donateur pour son appui non financier, soit une évaluation indépendante de la valeur des dons en nature importants;**
- **évaluer s'il est approprié de permettre aux bénéficiaires de subventions d'utiliser des fonds publics pour couvrir le financement privé exigé.**

Réponse du Conseil de la faune

4.37 Le conseil a indiqué qu'un comité s'occupera de l'élaboration de lignes directrices.

Recettes à la baisse

4.38 Entre 85 % et 90 % des recettes du fonds proviennent de la vente de permis de chasse et de pêche. Toutefois, le nombre de permis vendus est en baisse. L'affaiblissement de cette source de revenus pourrait avoir des répercussions négatives sur la capacité du fonds de continuer à jouer son rôle de protection des populations de poissons et d'espèces sauvages, ainsi que de leurs habitats.

Recommandation

4.39 Nous avons recommandé que le conseil examine la source principale de recettes du fonds afin de déterminer si elle assure toujours le niveau de financement nécessaire pour satisfaire aux objectifs du Fonds en fiducie pour la faune.

Réponse du Conseil de la faune

4.40 Le conseil a indiqué qu'il examinera la question en vue de créer des recettes additionnelles.

Accroître les dons grâce à la délivrance de reçus aux fins d'impôt

4.41 Les dons du public sont l'une des sources potentielles de recettes du fonds. Cependant, les recettes provenant des dons n'ont jamais été importantes. Nous avons examiné ce point avec le personnel et appris qu'il y avait eu des possibilités de dons par le passé. Les dons reçus ont toutefois été limités, car le personnel ne remettait pas de reçus aux fins d'impôt aux donateurs.

4.42 Les pratiques acceptées pour les dons admissibles à un reçu aux fins d'impôt ont été établies dans une note de service du Bureau du contrôleur datée de mai 1997. La note précise qu'il existe deux méthodes pour délivrer un reçu aux fins d'impôt pour un don reçu d'un tiers par un ministère :

- Le ministère peut demander au contrôleur de délivrer des reçus aux fins d'impôt pour les dons qui sont reçus.

- Le ministère peut délivrer ses propres reçus aux fins d'impôt pour les dons reçus de tiers. La note de service demande que les ministères informent le contrôleur par écrit de leur intention de délivrer leurs propres reçus.

Recommandation

4.43 Nous avons recommandé que le conseil facilite l'acceptation des dons faits par le public grâce à la délivrance de reçus officiels aux fins d'impôt.

Réponse du Conseil de la faune

4.44 Le conseil a indiqué qu'il faciliterait l'acceptation des dons provenant du public.

Recettes produites par les clauses pénales

4.45 Le règlement établi en vertu de la *Loi sur le poisson et la faune* exige que les sommes reçues par la province au titre des clauses pénales prévues par certains contrats soient versées au fonds, notamment les contrats de construction qui pourraient avoir des répercussions nuisibles sur la santé ou l'habitat du poisson ou de la faune.

4.46 L'examen de l'historique de tels dépôts au fonds nous a appris que les seules recettes du genre découlent du contrat conclu avec la société MRDC pour construire l'autoroute entre Fredericton et Moncton.

4.47 Nous avons communiqué avec les ministères des Transports et de l'Environnement, qui nous ont affirmé qu'il n'existait aucun autre contrat du genre. Nous avons constaté qu'aucune procédure à l'intention du personnel du fonds n'était en vigueur pour faire en sorte qu'il soit tenu au courant de l'existence de tels contrats.

Réponse du Conseil de la faune

4.48 Le conseil a indiqué qu'il communiquerait avec les organismes qui administrent les contrats afin de déterminer le meilleur moyen de les aborder et d'inclure dans les contrats une disposition nous permettant d'administrer les amendes et autres sommes qui sont versées.

Chapitre 5
Ministère de la Santé
Évaluation de programmes

Contenu

Contexte 111
Étendue 115
Recommandations 116
Observations et constatations détaillées 118
Planification de l'évaluation des programmes 122
Objectifs et cibles des programmes 127
Évaluation de la pertinence continue des programmes 129
Évaluation de la rentabilité des programmes 132
Évaluation du succès des programmes 134
Mesures prises en réponse aux constatations de l'évaluation 137
Constatations sur les rapports publics en matière d'évaluation 141

Ministère de la Santé
Évaluation de programmes

Contexte

Introduction

5.1 *Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat.* - Winston Churchill

5.2 Le ministère de la Santé administre de nombreux programmes de santé critiques qui sont fournis à la population du Nouveau-Brunswick. Le budget des dépenses de 2006-2007 du ministère se chiffrait à quelque 1,9 milliard de dollars, soit 30 % environ du budget provincial total de 6,5 milliards de dollars. Donc, 3 dollars sur 10 dépensés par le gouvernement provincial sont affectés directement ou indirectement aux programmes de santé.

5.3 Depuis le transfert en 2005 de la prestation directe des programmes provinciaux de santé publique et de santé mentale du ministère de la Santé aux régies régionales de la santé (les RRS), la plupart des programmes administrés par le ministère sont maintenant fournis par les RRS. Le ministère finance, coordonne et surveille ces programmes conformément à la *Loi sur la santé* et à d'autres mesures législatives provinciales.

5.4 Le ministère de la Santé est aussi chargé de prendre des décisions critiques au sujet des programmes qui relèvent de son administration. Par exemple :

- Un nouveau programme devrait-il être créé pour répondre à un besoin déterminé?
- Un programme en place est-il toujours pertinent pour sa clientèle cible ainsi que pour les priorités du gouvernement et du ministère, ou devrait-il être aboli ou réorienté?
- Un programme pilote devrait-il être prolongé, élargi ou aboli?
- Quel niveau de ressources devrait être réservé à un programme durant l'année qui vient?

- Des changements devraient-ils être apportés à la manière dont un programme est fourni afin d'en améliorer la pertinence, la rentabilité ou la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs?

Valeur de l'information d'évaluation

5.5 Pour prendre des décisions appropriées, le ministère de la Santé a besoin d'une information de qualité. Une partie de cette information peut être de l'information opérationnelle tirée des systèmes d'information de gestion et des renseignements anecdotiques obtenus des personnes qui fournissent les programmes. Cependant, cette seule information ne forme pas une base de connaissances suffisante pour étayer la prise de décisions judicieuses. L'accès à de l'information d'évaluation objective concernant la pertinence et la rentabilité d'un programme et la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs est essentiel. La principale fonction de l'évaluation des programmes est de fournir de telles informations.

5.6 Les RRS sont chargées de la prestation directe de la plupart des programmes de santé. À ce titre, elles ont aussi besoin d'une information de qualité sur laquelle fonder les décisions à prendre pour assurer la prestation de programmes pertinents, rentables et fructueux et s'acquitter de leur obligation redditionnelle envers le ministère de la Santé relativement à ces programmes.

5.7 L'information présentée dans les rapports d'évaluation de programme peut aider les décisionnaires :

- à comprendre, à vérifier et à accroître les effets des services sur la clientèle;
- à améliorer les mécanismes de prestation pour en accroître l'efficience et ainsi les rendre moins coûteux;
- à vérifier si le programme fonctionne vraiment comme il était prévu;
- à réfléchir aux critères qui leur permettront de reconnaître qu'un programme atteint ses objectifs;
- à mesurer les résultats du programme;
- à déterminer la mesure dans laquelle les résultats observés découlent des activités du programme;

- à déterminer les faiblesses d'un programme qui pourraient diminuer sa pertinence, sa rentabilité et la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs;

- à comparer différents programmes pour décider où augmenter et où diminuer les affectations lorsque le montant des crédits ministériels change;

- à déterminer les pratiques exemplaires et les leçons apprises qui peuvent s'appliquer à d'autres programmes du ministère.

5.8 Inversement, négliger de tenir compte de l'information d'évaluation dans la prise de décisions relatives aux programmes présente des risques importants, notamment :

- le risque qu'un programme qui n'est plus nécessaire continue à être offert et à recevoir des fonds;

- le risque qu'un programme soit mal conçu, de sorte qu'il soit peu probable que la réalisation des activités prescrites mène à l'atteinte des objectifs souhaités;

- le risque qu'un programme ne puisse atteindre les objectifs énoncés en raison d'un financement insuffisant;

- le risque que les activités ne soient pas exécutées de manière efficiente, ou que d'autres activités existantes donneraient lieu à une réalisation plus efficiente des objectifs prévus;

- le risque que les mêmes résultats auraient été observés, que le programme ait été en place ou non.

5.9 L'information fournie par l'évaluation des programmes peut aussi être utile pour la haute direction, les législateurs et le public afin de tenir les administrateurs et les gestionnaires des programmes responsables de l'obtention de résultats positifs et équitables avec les ressources à leur disposition.

5.10 L'annexe A du chapitre contient une définition de l'évaluation de programme et de certains termes connexes.

Notre examen

5.11 En 2002, notre bureau avait mené une série d'entrevues avec la direction du ministère de la Santé et des intervenants en santé pour déterminer les domaines que notre bureau pourrait examiner. À l'époque, un certain nombre de personnes interviewées, en

particulier de nombreux intervenants, avaient déclaré qu'il existait de graves lacunes dans l'évaluation des programmes du ministère et dans la prise de décisions relatives aux programmes par les responsables du ministère. Ces personnes avaient fait valoir que le ministère devrait prendre des décisions fondées sur des données probantes dans l'établissement et l'administration des programmes de santé.

5.12 Voici quelques-uns des commentaires plus ciblés que nous avions reçus à l'époque :

- Le ministère n'a pas systématiquement recours aux données connues pour cerner les aspects qui posent problème.

- Le ministère conçoit ses programmes de manière aléatoire.

- De nombreux programmes provinciaux ne sont pas soutenus par des systèmes d'information ni par des indicateurs de rendement. Dans un tel contexte, comment le ministère ou les RRS savent-ils si les programmes sont bien ou mal fournis? Avant de déclarer qu'il a besoin de plus d'argent pour des programmes de santé et de mieux-être, le ministère devrait peut-être savoir dans quelle mesure les programmes en place sont efficaces et efficients. Une importance accrue doit être accordée à l'évaluation des programmes et à la reddition de comptes.

- L'évaluation des programmes du ministère, quand elle a lieu, est généralement fondée sur de l'information subjective. La majeure partie de cette information est recueillie au moyen d'entrevues et de questionnaires. Le public peut être « satisfait » d'un programme qui, par ailleurs, n'améliore pas nécessairement l'état de santé ou n'est pas rentable comparativement à d'autres solutions. L'évaluation des programmes du ministère devrait poser deux questions clés :
  1) Les soins ont-ils été fournis de manière rentable?
  2) Le traitement reçu a-t-il amélioré votre état de santé?

- Le processus d'évaluation d'un programme ou d'un projet pilote devrait être établi en tant qu'élément de la conception de ce programme ou projet pilote, ce qui permettrait d'évaluer de manière continue l'efficience et l'efficacité des programmes permanents. Cela permettrait aussi de réaliser des évaluations plus exactes du succès d'un projet pilote.

- Les responsables du ministère prennent des décisions relatives aux programmes au bureau central sans consultation adéquate, et les modifications apportées n'ont souvent que très peu d'effets sur la prestation des services dans les collectivités. Il semble qu'on tente de simplifier des décisions complexes, et cela ne fonctionne pas.

5.13 En 2004, notre bureau a entrepris une vérification de la fonction d'évaluation des programmes au ministère de la Santé, qui s'appelait alors le ministère de la Santé et du Mieux-être. Peu après, toutefois, à la suite d'une décision reliée au budget de 2004, l'unité d'évaluation du ministère a été démantelée, et les fonctions dans le domaine ont été réaffectées au groupe de vérification interne du ministère. Le ministère nous a demandé de reporter notre vérification à la suite de cette décision. Nous avions constaté à l'époque que, en raison du changement, la capacité du ministère dans le domaine de l'évaluation de programmes semblait avoir été considérablement réduite.

5.14 Au lieu du travail que nous avions prévu au ministère de la Santé, notre bureau a mené une enquête sur les pratiques en matière d'évaluation de programmes dans tous les ministères. Nos constatations et nos observations découlant de cette enquête ont été communiquées dans le chapitre 6 du rapport de 2004 (volume 2). Au paragraphe 6.15 de ce chapitre, nous avions indiqué notre intention de poursuivre le travail dans le domaine de l'évaluation de programmes et mentionné que le ministère de la Santé était visé par l'étape suivante de notre travail.

5.15 Comme nous l'avions indiqué dans notre rapport de 2004, notre bureau a le mandat d'évaluer si des systèmes appropriés sont en place pour faire rapport sur l'efficacité des programmes des ministères. Conformément à ce mandat, nous avons fait porter notre examen sur ce que fait le ministère de la Santé pour s'assurer qu'une information d'évaluation adéquate est mise à la disposition des décisionnaires des programmes. Nous n'avons pas cherché à évaluer les programmes en soi.

Étendue

5.16 Les objectifs que nous recherchions dans ce projet étaient les suivants :

> *Déterminer si des méthodes et des systèmes adéquats ont été établis pour évaluer régulièrement les programmes financés par le ministère de la Santé.*

5.17 Et, s'il est constaté qu'il n'y a pas de systèmes d'évaluation adéquats :

> *Recommander un modèle pratique pouvant être appliqué à l'évaluation régulière des programmes dont le ministère s'est vu confier la responsabilité.*

5.18 Pour effectuer le travail, nous avons notamment fait parvenir un questionnaire pour une enquête sur l'évaluation au ministère de la Santé et à trois RRS dans chacun des sept programmes retenus, tous administrés par le ministère. Nous avons reçu en retour, au total, 27 questionnaires remplis.

5.19 Nous avons aussi fait parvenir un questionnaire pour une enquête sur l'évaluation au ministère de la Santé au sujet d'un huitième programme, soit le Service provincial d'épidémiologie, qui est administré et exécuté par le ministère, sans toutefois recevoir de réponse.

5.20 Les réponses aux questions de notre enquête ont été résumées, et les principales constatations ainsi que nos observations et analyses sont présentées dans ce chapitre. Il y a lieu de noter que nous n'avons pas tenté de vérifier ni d'examiner d'aucune façon les réponses que nous avons reçues.

5.21 Nous avons aussi examiné un certain nombre de rapports d'évaluation visant des programmes du ministère ayant fait l'objet d'une évaluation au cours des dernières années.

5.22 Dans la réalisation de notre travail, nous avons utilisé les constatations formulées et les recherches faites en rapport avec notre enquête de 2004 sur les méthodes d'évaluation des programmes des ministères. Nous avons aussi fait du travail de recherche additionnel.

Recommandations

Introduction

5.23 L'évaluation des programmes n'est pas une panacée. Cependant, une évaluation régulière des programmes peut fournir aux décisionnaires des preuves crédibles sur la pertinence et la rentabilité d'un programme et sur la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs. Il s'agit d'une information que les décisionnaires ne connaîtraient peut-être pas autrement. L'accès à cette information accroît la probabilité que des décisions optimales soient prises concernant un programme.

5.24 Nous tenons à formuler les recommandations qui suivent découlant de notre examen des systèmes et des méthodes d'évaluation des programmes en place au ministère de la Santé. Les constatations et les observations à l'appui des recommandations sont ensuite présentées dans la section sur les observations et les constatations détaillées.

5.25 Toutes les recommandations s'adressent au ministère de la Santé. Cependant, nous espérons que les régies régionales de la santé pourront puiser dans l'information présentée dans ce chapitre afin d'améliorer les programmes de santé dont elles assurent la prestation.

Lignes directrices, planification et ressources pour les évaluations

5.26 Nous recommandons que le ministère de la Santé établisse des lignes directrices officielles appropriées qui décrivent des approches uniformisées relativement à l'évaluation des programmes du ministère et auxquelles peuvent renvoyer les évaluateurs des programmes administrés par le ministère.

5.27 Nous recommandons que le ministère de la Santé s'assure que des plans d'évaluation officiels appropriés sont élaborés par écrit pour tous les programmes qu'il administre.

5.28 Nous recommandons que le ministère de la Santé s'assure que des attentes provinciales appropriées en matière de rendement sont établies pour chaque programme qu'il administre et que ces attentes (c.-à-d. objectifs, indicateurs et cibles du rendement) sont communiquées aux RRS.

Coordination et surveillance de l'évaluation

5.29 Nous recommandons que le ministère de la Santé assume un rôle de coordination provincial pour le travail d'évaluation visant les programmes administrés par le ministère.

5.30 Nous recommandons que le ministère de la Santé surveille le travail d'évaluation afin de s'assurer que les plans d'évaluation sont exécutés tel qu'il était prévu.

Reddition de comptes et rapports

5.31 Nous recommandons que le ministère de la Santé s'assure qu'il reçoit des RRS pour chaque programme qu'il administre des rapports réguliers qui traitent de la pertinence continue et de la rentabilité du programme et de la mesure dans laquelle le programme satisfait aux attentes provinciales en matière de rendement. De plus, le ministère devrait s'assurer que des informations comparatives pertinentes circulent parmi toutes les RRS.

5.32 Nous recommandons que tous les rapports d'évaluation de programme préparés pour les programmes administrés par le ministère de la Santé soient largement distribués parmi les gestionnaires de programmes du ministère et dans les RRS.

5.33 Nous recommandons que le ministère de la Santé améliore les rapports sur les programmes dans son rapport annuel en fournissant de l'information sur la pertinence continue et le succès de chaque programme qu'il administre. Il devrait aussi envisager d'inclure dans ses rapports annuels de l'information sur la rentabilité du programme.

Observations et constatations détaillées

5.34 Les observations et les constatations présentées dans ce chapitre découlent principalement de l'examen et de l'analyse que nous avons faits de l'information que nous ont fournie les représentants du ministère de la Santé et des RRS en réponse à notre enquête sur l'évaluation des programmes. À ce titre, il ne faut pas considérer que ces observations et ces constatations visent chaque programme ou service couvert par notre enquête ni qu'elles sont représentatives de la situation de chacun. Elles cherchent plutôt à présenter un portrait général de l'état de l'évaluation des programmes administrés par le ministère.

5.35 Dans les cas où les programmes sont nommés, nous l'avons fait :

- soit pour déterminer les pratiques exemplaires qui, à notre avis, devraient être envisagées afin d'améliorer les pratiques en matière d'évaluation dans le cas des programmes qui ne les emploient pas déjà;
- soit pour formuler des observations pertinentes puisées dans les rapports d'évaluation de programme que nous avons examinés.

Aspects retenus pour l'examen

5.36 Nous avons retenu sept aspects qui, à notre avis, sont les plus importants à examiner dans l'évaluation des programmes au ministère de la Santé. Ces aspects sont décrits dans la première colonne du tableau qui suit. Cette colonne contient aussi le critère d'examen, ou énoncé de principe, relatif à chaque aspect. Notre bureau a élaboré les critères d'examen, que des hauts fonctionnaires du ministère ont passé en revue.

5.37 Les critères décrits dans le tableau qui suit ont constitué le cadre de notre examen. Ce sont également les critères qui ont servi à l'analyse de l'évaluation des programmes au ministère de la

Santé. Nos constatations sur chaque critère sont résumées dans la seconde colonne du tableau et expliquées plus en détail dans les sections subséquentes.

Aspect examiné et critère	Résumé des constatations
Planification de l'évaluation des programmes – Le ministère devrait s'assurer qu'un plan d'évaluation adéquat a été mis en œuvre pour chaque programme.	Le ministère n'a mis en œuvre un plan d'évaluation officiel et documenté pour aucun des sept programmes que nous avons examinés. Toutefois, plusieurs des programmes font l'objet de processus officieux d'évaluation et de surveillance du rendement. Le ministère de la Santé n'a pas établi de lignes directrices officielles auxquelles les évaluateurs des programmes de santé peuvent renvoyer. L'unité d'évaluation de la Direction de la planification du ministère a été démantelée en 2004, ce qui a considérablement diminué la capacité du ministère dans le domaine de l'évaluation des programmes. Les répondants à l'enquête ont cerné quatre aspects principaux qui limitent la capacité du ministère et des RRS d'améliorer les pratiques d'évaluation des programmes, à savoir : • des ressources financières insuffisantes et un manque de temps à accorder aux évaluations; • l'importance plus grande que le ministère accorde à la prestation directe des services comparativement aux activités administratives; • le manque de systèmes de saisie des données, ce qui entraîne une insuffisance de données saisies sur les programmes; • le manque de personnel qualifié pour faire les évaluations.
Objectifs et buts des programmes – Chaque programme du ministère devrait avoir des objectifs et des buts clairement énoncés.	Les réponses à l'enquête montrent que des objectifs ont été établis pour tous les programmes. Cependant, dans quelques cas, la version que présente le ministère quant aux objectifs d'un programme diffère considérablement de celles des RRS. Alors que des indicateurs et des cibles de rendement provinciaux ont été établis pour certains des programmes que nous avons étudiés, ce n'est pas le cas pour tous les programmes.

Aspect examiné et critère	Résumé des constatations
Évaluation de la pertinence continue des programmes – La pertinence continue des programmes permanents devrait être évaluée régulièrement.	Pour le plupart des programmes que nous avons étudiés, la pertinence fait périodiquement l'objet d'une évaluation officieuse.
Évaluation de la rentabilité des programmes – La rentabilité des programmes permanents devrait être évaluée régulièrement.	La rentabilité d'environ la moitié des programmes que nous avons étudiés est évaluée.
Évaluation du succès des programmes – Des données appropriées sur les programmes devraient être recueillies et résumées de façon à permettre l'évaluation continue de la mesure dans laquelle le programme atteint ses objectifs (présentation d'informations sur le rendement par rapport à des cibles préétablies.)	Pour la plupart des programmes que nous avons étudiés, les données qui sont recueillies et résumées sont insuffisantes pour permettre l'évaluation continue de la mesure dans laquelle le programme atteint ses objectifs. Il semble que les renseignements anecdotiques comptent pour beaucoup dans la détermination du succès d'un programme, mais il semble aussi y avoir une certaine utilisation des tableaux de bord prospectifs et d'autres méthodes plus objectives. Très peu d'attention est accordée à la mesure dans laquelle les résultats du programme peuvent être reliés aux activités du programme (c.-à-d. l'attribution des résultats) dans l'évaluation du succès des programmes.
Mesures prises en réponse aux constatations des évaluations – Des mesures appropriées devraient être prises en réponse aux constatations découlant des évaluations.	D'après les commentaires reçus en réponse à notre enquête, il semble évident que les décisionnaires des programmes sont en général réceptifs lorsqu'on leur présente des éléments probants qui montrent que leur programme a besoin d'être modifié ou adapté. Bon nombre des répondants ont déclaré que l'information essentielle dont ils disposaient pour fonder leurs décisions relatives à la pertinence, à la rentabilité ou au succès de leurs programmes était insuffisante. Le ministère prend la plupart des décisions clés concernant les programmes. À part les décisions opérationnelles courantes au sujet des programmes, les RRS ont un pouvoir décisionnel limité en ce qui a trait aux programmes qu'elles fournissent.

Aspect examiné et critère	Résumé des constatations
Rapports publics sur les constatations des évaluations – Le ministère devrait faire rapport à l'Assemblée législative et au public sur la pertinence continue, la rentabilité des programmes qu'il finance et la mesure dans laquelle ils atteignent leurs objectifs.	Le *Manuel d'administration* provincial précise que le rapport annuel est le moyen par lequel le ministère devrait s'acquitter de son obligation redditionnelle. La politique gouvernementale exige des ministères qu'ils présentent de l'information sur la pertinente continue des programmes et la mesure dans laquelle ils atteignent leurs objectifs. De l'information permettant au lecteur de juger de la pertinence continue du programme est présentée dans seulement un cas dans le rapport annuel. Le rapport annuel ne présente d'indicateurs du rendement et de cibles de rendement pour aucun des programmes que nous avons étudiés, et il ne fournit pas non plus de résultats réels qui pourraient être considérés comme révélateurs de la mesure dans laquelle les programmes atteignent les résultats prévus.

5.38 Voici les programmes et services qui ont été retenus pour l'enquête et pour lesquels nous avons reçu des questionnaires remplis du ministère et des régies régionales de la santé.

- Santé publique – Initiatives pour la petite enfance (IPE) – cliniques d'hygiène pour les enfants de trois ans et demi
- Services hospitaliers – Services d'imagerie diagnostique
- Services hospitaliers – Services de laboratoire
- Programme de recrutement et de maintien des ressources médicales
- Santé mentale – Services aux enfants et aux jeunes
- Programme extra-mural du Nouveau-Brunswick
- Santé publique – Programme Apprenants en santé à l'école

Programme/Service	Date de début	Budget du ministère de la Santé (en millions)	Élément le plus coûteux	Personnel équivalent à temps plein
IPE – cliniques d'hygiène pour les enfants de 3,5 ans	1994	Non disponible	Salaires	Non disponible
Imagerie diagnostique	Inconnu	106,9 $	Salaires (63 %)	688
Services de laboratoire	Inconnu	70,1 $	Salaires (65 %)	751
Programme de recrutement et de maintien des ressources médicales	2000	2,9 $	Incitatifs pour les médecins (46 %)	0
Services aux enfants et aux jeunes	1989	6,9 $	Salaires (76 %)	100
Programme extra-mural du N.-B.	1981	54,3 $	Salaires (76 %)	669
Apprenants en santé à l'école	2000	Non disponible	Salaires	17

Remarque : toutes les informations proviennent des réponses à l'enquête effectuée au ministère de la Santé.

Conclusion

5.39 À la lumière de notre examen, nous avons conclu que des méthodes et des systèmes adéquats n'ont pas été établis pour évaluer régulièrement les programmes financés par le ministère de la Santé.

5.40 Étant donné le temps consacré au travail exigé par l'analyse des résultats d'enquête aux fins de notre examen et les importantes améliorations qu'il est nécessaire d'apporter au processus d'évaluation des programmes au ministère de la Santé, nous ne sommes pas allés pour l'instant jusqu'à recommander un modèle pratique d'évaluation de programmes que pourrait adopter le ministère. Cependant, la mise en œuvre des recommandations formulées ci-dessus établirait un cadre réalisable à l'intérieur duquel le ministère pourrait élaborer un système d'évaluation efficace.

Planification de l'évaluation des programmes

Participation du ministère de la Santé à la planification de l'évaluation

5.41 Lorsqu'on leur a demandé de noter de façon globale l'état de l'évaluation de leur programme, les répondants ont donné les notes moyennes suivantes aux sept programmes étudiés :

- « Excellent » pour un programme;
- « À un niveau acceptable » pour quatre programmes;
- « A besoin d'améliorations » pour deux programmes.

5.42 Les réponses à l'enquête montrent que le ministère n'a de plan d'évaluation officiel par écrit pour aucun des sept programmes que nous avons étudiés. Il y a toutefois des processus officieux d'évaluation et de surveillance du rendement pour plusieurs programmes, surtout en ce qui concerne les questions opérationnelles, une région recueillant de l'information dans un tableau de bord prospectif. Un répondant a fait le commentaire suivant : *Une évaluation continue du service et des délais d'attente a lieu dans le cadre des activités courantes, mais nous n'avons pas instauré un plan d'évaluation officiel.*

5.43 Nous avons aussi constaté qu'au moins deux évaluations de programmes structurées ont été effectuées au cours des dernières années relativement à des programmes que nous avons étudiés : l'une a porté sur l'imagerie diagnostique; l'autre, qui a tout juste été réalisée vers le milieu de 2006, a porté sur l'ensemble du programme des Initiatives pour la petite enfance, dont font partie les cliniques d'hygiène pour les enfants de trois ans et demi. Le projet pilote Apprenants en santé à l'école secondaire a également fait l'objet d'une évaluation. Ces évaluations ont été réalisées en réponse aux demandes d'information des décisionnaires du ministère.

5.44 Tout en reconnaissant qu'il n'existait pas de plans d'évaluation officiels pour leurs programmes, la plupart des répondants à l'enquête ont dit qu'un certain nombre de personnes devraient être chargées de l'élaboration et du maintien d'un plan d'évaluation visant leur programme. Les personnes le plus souvent mentionnées occupent les postes suivants :

- gestion des programmes dans les RRS,
- personnel administratif des RRS,
- gestion des programmes au ministère,
- personnel du ministère chargé de la surveillance des programmes.

5.45 À notre avis, même si les RRS devraient participer à l'élaboration ou à l'exécution d'un plan d'évaluation pour chaque programme de santé qu'elles fournissent, le ministère doit assumer un rôle de chef de file pour s'assurer que des normes d'évaluation adéquates sont respectées. En vertu de la *Loi sur la santé,* il revient au ministère d'administrer les programmes de santé dans la province; il revient donc aussi au ministère de rendre des comptes sur le rendement de ces programmes. En conséquence, en tant que

décisionnaire des programmes, le ministère a tout intérêt à s'assurer qu'il obtient la meilleure information d'évaluation possible.

5.46 Malheureusement, le démantèlement de l'unité d'évaluation de la Direction de la planification du ministère en 2004 a grandement réduit sa capacité de participer de manière utile à l'évaluation des programmes. Un représentant du ministère nous avait alors dit que le ministère s'attendait à ce que les RRS assurent la fonction d'évaluation et que le ministère se limiterait à surveiller le rendement des programmes. De plus, le ministère n'allait assumer aucun rôle de coordination quant aux évaluations régionales qui pourraient être faites. À notre connaissance, des ressources supplémentaires n'ont pas été affectées aux RRS en regard de ce nouveau rôle.

5.47 Les évaluations menées par le ministère de la Santé depuis le démantèlement de l'unité d'évaluation sont peu nombreuses.

5.48 Les réponses des RRS à notre enquête montrent que, à leur avis, le rôle du ministère devrait être, au minimum, d'établir des normes et de coordonner l'évaluation des programmes. Un répondant est allé beaucoup plus loin en déclarant ceci : *Les programmes sont élaborés par le gouvernement provincial et devraient être évalués par le gouvernement provincial. La conception de tout programme devrait comprendre dès le départ des outils d'évaluation.*

Suggestions des répondants à l'enquête pour améliorer l'évaluation des programmes

5.49 Les répondants à notre enquête ont fait plusieurs suggestions pour améliorer l'évaluation de leurs programmes. Il faut noter que, bien que des suggestions puissent déjà être intégrées à certains des programmes que nous avons étudiés, la liste propose des améliorations qui pourraient être apportées aux programmes n'employant pas à l'heure actuelle les pratiques suggérées. Voici des exemples de suggestions reçues :

- établir de meilleures normes provinciales pour les programmes;
- avoir une disposition qui prévoit les comparaisons avec d'autres administrations;
- améliorer la collaboration et accroître les échanges d'information entre les régions (p. ex. : données comparatives), et établir des points de référence et des indicateurs régionaux uniformisés à l'échelle provinciale;

- avoir une méthode qui permet de mieux évaluer la rentabilité et le succès des programmes;
- inclure dans la conception du programme la mise au point d'une méthode d'évaluation à appliquer au programme;
- établir de meilleurs points de repère et indicateurs provinciaux (surtout en ce qui a trait aux résultats attendus du programme);
- faire en sorte que les responsables de l'établissement du programme (c.-à-d. le gouvernement provincial) effectuent régulièrement des évaluations;
- établir de meilleurs systèmes de collecte de données;
- élaborer un guide d'évaluation provincial.

5.50 En particulier, un répondant a proposé ce qui suit dans son commentaire pour améliorer les pratiques en matière d'évaluation.

> *Que l'évaluation soit continue, que tous les intervenants participent dans la mesure du possible à l'évaluation, que de nouvelles connaissances/recherche/pratiques exemplaires/preuves soient intégrées en temps opportun, que des évaluations structurées soient effectuées tous les trois ans, que différentes formes d'évaluation soient appliquées, que les constatations des évaluations soient communiquées aux intervenants de manière transparente et en temps opportun, que l'évaluation continue dispose de ressources en tant que partie intégrante de la mise en œuvre du programme et non comme un ajout après coup, et que l'évaluation soit valorisée en tant que mécanisme redditionnel essentiel.*

5.51 Plusieurs de ces suggestions seraient réalisées par la préparation de plans d'évaluation pour les programmes administrés par le ministère. De plus, nous sommes d'accord sur le fait que le ministère devrait préparer un guide d'évaluation provincial auquel pourront renvoyer les évaluateurs du ministère, des RRS et du secteur privé. Les suggestions portant sur la disponibilité des données et l'établissement de normes ministérielles pour les programmes sont abordées plus loin dans le chapitre.

Limites qui empêchent actuellement d'améliorer la fonction d'évaluation de programmes

5.52 Les répondants ont ensuite cerné quatre aspects principaux qui limitent la capacité du ministère et des RRS d'améliorer leurs pratiques en matière d'évaluation de programmes, soit :

- des ressources financières insuffisantes et un manque de temps à accorder aux évaluations;
- l'importance plus grande que le ministère accorde à la prestation directe des services comparativement aux activités administratives;
- le manque de systèmes de saisie des données qui soient adéquats, ce qui entraîne une insuffisance de données saisies sur les programmes;
- le manque de personnel qualifié pour faire les évaluations.

5.53 Les quatre points énumérés ci-dessus sont étroitement reliés. Au cours des dernières années, vu les restrictions sur les ressources disponibles, les affectations budgétaires au sein du ministère ont surtout été orientées vers la prestation directe de services, et les activités administratives ont subi des réductions financières dans la même proportion (soit les puces 2 à 4).

5.54 Un répondant a fait le commentaire suivant : *Si les ressources affectées à notre programme étaient plus grandes, nous pourrions mettre plus d'effort sur l'élaboration et l'évaluation des programmes; à l'heure actuelle, la prestation de services et les questions opérationnelles accaparent une part dominante des ressources.*

5.55 Malheureusement, cela signifie que les ressources affectées ne sont pas suffisantes pour permettre une évaluation correcte des programmes administrés par le ministère de la Santé. Les décisionnaires n'ont pas à leur disposition de l'information d'évaluation suffisante pour déterminer si les programmes sont pertinents et rentables et s'ils atteignent les objectifs pour lesquels ils ont été établis.

5.56 À notre avis, vu les niveaux de ressources actuels, le ministère et les RRS n'ont pas la capacité voulue pour élaborer des plans d'évaluation ou améliorer autrement l'état actuel de l'évaluation des programmes qu'ils administrent et fournissent. Nous avions tiré la même conclusion à propos des ministères en général dans notre rapport de 2004.

Objectifs et cibles des programmes

Cohérence des objectifs des programmes

5.57 Pour évaluer le succès d'un programme, il est essentiel que des objectifs clairs soient établis dès le départ. Les réponses à l'enquête montrent que des objectifs ont été établis pour tous les programmes. Cependant, dans quelques cas, la version que présente le ministère quant aux objectifs d'un programme diffère considérablement de celles des RRS.

5.58 Nous avons aussi constaté de l'incertitude entourant les objectifs des programmes de santé dans l'un des rapports d'évaluation de programme que nous avons examinés, soit le rapport visant le programme de soins infirmiers critiques du Nouveau-Brunswick rédigé en 2004. Dans ce rapport, l'évaluateur fait part de l'incertitude qui existait parmi les personnes interviewées quant à la clientèle ciblée par le programme, à savoir les infirmières d'expérience ou les nouvelles infirmières. De plus, l'évaluateur constate que cette incertitude a entraîné des différends au sein des RRS et parmi elles. L'évaluateur mentionne également qu'il existait de l'incertitude quant aux rôles et aux responsabilités du personnel chargé de la prestation du programme.

5.59 Le ministère doit assumer un rôle de chef de file pour s'assurer que les RRS comprennent de la même manière que lui les objectifs de chacun des programmes qu'il administre. Étant donné la récente dévolution de la prestation de tous les programmes de santé publique et de santé mentale aux RRS, cela est particulièrement important, puisque le ministère ne s'occupe plus de la prestation de la plupart des programmes dont il est redevable.

Absence d'indicateurs et de cibles du rendement

5.60 Des indicateurs et des cibles du rendement provinciaux ont été établis pour certains des programmes que nous avons étudiés, mais pas pour tous. Nous avons aussi constaté que, dans certains cas, les résultats précisés ne sont pas clairs ni mesurables.

5.61 Encore une fois, nous sommes d'avis qu'il s'agit d'un aspect pour lequel le ministère doit assumer un rôle de chef de file. Le ministère doit s'assurer que des attentes provinciales adéquates en matière de rendement sont établies pour chaque programme qu'il administre et que ces attentes (c.-à-d. objectifs, indicateurs et cibles du rendement du programme) sont communiquées aux RRS. De plus, le ministère doit s'assurer que les RRS font rapport sur le rendement réel en comparaison des indicateurs et des cibles établis pour permettre au ministère d'évaluer le succès du programme et de faire un suivi pour veiller à ce que les problèmes soient traités.

Pratiques exemplaires

5.62 Nous avons relevé deux pratiques exemplaires concernant les objectifs et les cibles des programmes dans les réponses à l'enquête que nous avons reçues.

- Le Programme extra-mural est géré par le gouvernement provincial, mais sa prestation quotidienne est assurée par les RRS, qui prennent comme guide les buts et les objectifs préparés à l'échelle provinciale pour le programme. Le ministère a aussi établi les cibles de rendement et les résultats attendus du programme. L'établissement d'attentes en matière de rendement et de buts communs pour toutes les régions facilite les comparaisons entre les régions, l'élaboration de systèmes de données et les échanges d'information et de pratiques exemplaires entre les régions. Notamment, cela signifie que les coûts administratifs du programme sont moins élevés que ceux des programmes gérés séparément par chaque RRS, car les RRS n'ont pas besoin de fixer des buts et des attentes en matière de rendement pour le programme. De plus, les rapports qui comparent les résultats avec les attentes en matière de rendement aident les décisionnaires à évaluer le succès du programme.

- Le programme Apprenants en santé à l'école est administré et fourni en collaboration par le ministère de la Santé et le ministère de l'Éducation. Les lignes directrices du programme énoncent clairement les buts et les cibles du programme. Les lignes directrices comprennent aussi un modèle logique complet pour le programme, modèle qui décrit les liens entre les ressources affectées au programme, les activités réalisées et les résultats prévus du programme. Tous les répondants à l'enquête connaissaient ces lignes directrices et en ont fait mention dans leurs réponses. Nous sommes d'avis que les lignes directrices de ce programme offrent une bonne référence de travail à tous les organismes qui s'occupent de la prestation ou de l'administration du programme et que, à ce titre, elles pourraient servir de modèle de pratiques exemplaires pour d'autres programmes du ministère.

5.63 Les réponses ont aussi montré que le ministère a élaboré des normes de service ou des lignes directrices détaillées pour la plupart des programmes que nous avons étudiés.

Évaluation de la pertinence continue des programmes

Évaluation de la pertinence des programmes de santé

5.64 Dans la plupart des programmes que nous avons étudiés, la pertinence fait périodiquement l'objet d'une évaluation non structurée, et ce, par une combinaison de moyens : discussions lors de réunions entre représentants provinciaux et régionaux, surveillance des résultats, examen des données statistiques, examen des recherches publiées et autres. De plus, la pertinence du programme est l'un des aspects examinés par la récente évaluation des Initiatives pour la petite enfance, évaluation qui a porté notamment sur les cliniques d'hygiène pour les enfants de trois ans et demi. Nous avons aussi relevé une pratique exemplaire dans l'évaluation de la pertinence du Programme extra-mural :

> *Ce sont la directrice provinciale et les directeurs régionaux du PEM qui évaluent la pertinence du programme en se fondant sur des données statistiques recueillies au moyen des systèmes PtCT et SIGFUH, les rétroactions des professionnels de première ligne, l'information fournie par les sondages auprès de la clientèle, et des discussions et une collaboration constante avec les RRS (services intra-muraux) et les partenaires communautaires.*

5.65 Dans le rapport d'évaluation du projet pilote Apprenants en santé à l'école secondaire préparé en 2002, l'évaluateur signale plusieurs mesures que les administrateurs régionaux avaient prises pour contribuer au succès de la mise en œuvre du projet pilote. Notamment, en ce qui a trait à la pertinence du projet pilote, les mesures suivantes avaient été prises :

- l'évaluation des besoins a été faite avant la mise en œuvre;
- de nombreux districts ont tenté de trouver du soutien auprès de groupes partenaires externes et de rallier l'école et la collectivité tôt dans le projet.

5.66 Cependant, dans le même rapport d'évaluation, l'évaluateur signale que le modèle du programme et son application présentaient des problèmes. Du mécontentement a été exprimé à l'égard du manque perçu de flexibilité pour adapter le programme aux besoins particuliers de chaque école et à l'égard de la bureaucratie supplémentaire exigée par le programme. L'évaluateur ajoute que le ministère de la Santé devrait envisager de permettre l'adoption d'approches hybrides qui répondent mieux aux besoins de chaque école tout en maintenant les objectifs du programme.

5.67 Le rapport d'évaluation du programme de soins infirmiers critiques recommande aussi d'assouplir le programme afin d'accommoder la clientèle du programme pour ainsi en améliorer la pertinence. De plus, la conclusion générale du rapport porte directement sur la pertinence du programme : le programme doit se poursuivre indéfiniment parce qu'il répond à un réel besoin de former plus d'infirmières en soins critiques.

5.68 L'évaluation de la pertinence prend une forme légèrement différente dans le cas de services hospitaliers tels que les services de laboratoire ou l'imagerie diagnostique, dont le maintien est exigé par la *Loi sur les services hospitaliers*. Les répondants à l'enquête ont déclaré que ces services ne perdent jamais leur pertinence, puisqu'ils sont tous les deux nécessaires à la science médicale actuelle. Au sujet de ces services, un répondant a précisé ceci : *Ce qui est régulièrement évalué est, par exemple, la pertinence d'un examen ou d'une procédure en particulier, la disponibilité et la pertinence de modalités, d'un examen ou d'une procédure nouvellement mis au point, ou l'adoption d'une nouvelle technologie pour améliorer l'efficience et la productivité.*

Participation du ministère de la Santé à l'évaluation de la pertinence des programmes

5.69 La plupart des répondants à l'enquête ont dit qu'un certain nombre de personnes devraient être chargées de l'évaluation de la pertinence de leur programme ou de leur service. Les personnes le plus souvent mentionnées occupent les postes suivants :

- personnel administratif des RRS;
- personnel chargé de la surveillance au ministère;
- gestion des programmes dans les RRS;
- gestion des programmes au ministère;
- haute direction du ministère;
- Direction de la planification du ministère.

5.70 Voici le commentaire d'un répondant : *Le programme devrait être évalué par ceux qui le financent et qui ont la responsabilité de rendre des comptes sur le programme, ainsi que les utilisateurs et les partenaires.* Pour un autre : *Les RRS se voient confier un budget pour offrir à la collectivité le service le plus efficient et le plus efficace possible compte tenu de leurs ressources. Elles ont étudié les besoins communautaires et ont les connaissances spécialisées requises pour prendre des décisions fondées sur des données probantes afin de répondre à ces besoins.*

5.71 Nous sommes d'accord sur le fait que l'apport des personnes qui s'occupent de l'administration des activités courantes du

programme, de celles qui fournissent le programme et même de la clientèle du programme est nécessaire pour évaluer la pertinence continue du programme. Cependant, en nous fondant sur les arguments formulés précédemment dans ce chapitre au sujet de l'obligation redditionnelle, nous sommes d'avis qu'il incombe ultimement au ministère de s'assurer de l'évaluation régulière de la pertinence des programmes.

5.72 Au moins un répondant à l'enquête est d'accord avec une telle opinion : *Selon moi, personne dans les régions n'est chargé de l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des programmes. Cela se fait au niveau provincial par l'entremise de l'unité de planification et d'évaluation du ministre de la Santé.*

Suggestions des répondants à l'enquête pour améliorer l'évaluation de la pertinence des programmes

5.73 Les répondants à notre enquête ont fait plusieurs suggestions visant en particulier à améliorer l'évaluation de la pertinence de leur programme. Il faut noter que, bien que des suggestions puissent déjà être intégrées à certains des programmes que nous avons étudiés, la liste propose des améliorations qui pourraient être apportées aux programmes n'employant pas à l'heure actuelle les pratiques suggérées. Voici des exemples de suggestions reçues :

- plus d'information concernant la population cible du programme, y compris des renseignements de suivi sur les clients actuels et passés;
- amélioration de la collecte électronique de données aux points de prestation des soins;
- rapport montrant les effets du service sur les résultats obtenus par les patients (positifs ou négatifs);
- normes nationales ou provinciales visant le programme ou le service;
- communications améliorées parmi les régions afin de rehausser l'uniformité dans la prestation;
- coordination accrue de l'information venant des différents services d'évaluation de la technologie de la santé;
- outil de mesure de la charge de travail.

5.74 Selon un répondant, il serait utile *d'avoir une évaluation officielle, un système amélioré de collecte électronique des données*

et de meilleures possibilités de réseautage pour l'évaluation de la pertinence du programme.

5.75 Les suggestions font ressortir les besoins suivants :

- de meilleurs systèmes de collecte de données;
- une meilleure diffusion de l'information recueillie;
- de meilleures normes provinciales;
- des communications améliorées parmi les régions.

Évaluation de la rentabilité des programmes

Évaluation de la rentabilité des programmes de santé

5.76 Les répondants d'environ la moitié des programmes étudiés ont déclaré que des évaluations de la rentabilité sont faites. L'évaluation de programmes officielle des services de laboratoire a touché certains aspects de la rentabilité. Nous avons aussi relevé trois réponses qui mentionnent des pratiques exemplaires dans l'évaluation de la rentabilité des programmes parmi les réponses à l'enquête que nous avons reçues.

- Concernant les Services de santé mentale – Services aux enfants et aux jeunes, un répondant a dit ceci : *Le ministère soutient les pratiques exemplaires fondées sur des preuves pour ses clients et examine d'autres modes de prestation de services dans un tel contexte, tout en sachant qu'il n'est peut-être pas possible d'augmenter le financement. Les activités non productives sont régulièrement signalées au niveau du gestionnaire du programme et des directeurs régionaux, ainsi qu'au niveau du directeur provincial des Services aux enfants et aux jeunes. Le coût par client des CSMC est analysé d'une année à l'autre au niveau provincial et dans les régions.*

- Concernant les Services hospitaliers – Imagerie diagnostique, un répondant a dit ceci : *Nous évaluons constamment le coût au moyen du processus budgétaire afin d'établir la meilleure approche à base de tests et aussi d'examiner la productivité et le coût par procédure.*

- Concernant les Services hospitaliers – Services de laboratoire, un répondant a dit ceci : *Nous évaluons constamment des épreuves moins coûteuses qui fournissent les mêmes données cliniques ou des données similaires, ce que nous faisons en suivant les conseils des médecins de laboratoire et des médecins. Il y a aussi le processus budgétaire annuel et des comparaisons avec des points de repère provinciaux et fédéraux pour le coût par épreuve et le coût par unité (rapport de l'ICIS).* Un autre répondant a déclaré que *l'évaluation de la rentabilité*

fait partie du rôle et des responsabilités du personnel cadre du laboratoire, y compris le directeur du programme et le directeur médical. Avant la mise en œuvre d'une nouvelle méthode ou d'un nouveau service en matière d'épreuve, une analyse complète est faite en tenant compte de la rentabilité et des priorités cliniques. L'analyse est basée sur la pertinence clinique, les délais d'exécution, le coût, les volumes, le service à la clientèle, etc. Les données utilisées sont tirées notamment du SIG, des statistiques sur la charge de travail, d'examens de la documentation, etc. Le vice-président à l'information sur la santé est l'ultime responsable.

Participation du ministère de la Santé à l'évaluation de la rentabilité des programmes

5.77 La plupart des répondants à l'enquête ont dit qu'un certain nombre de personnes devraient être chargées de l'évaluation de la rentabilité de leur programme ou service. Les personnes le plus souvent mentionnées occupent les postes suivants :

- personnel administratif des RRS;
- gestion des programmes dans les RRS;
- personnel chargé de la surveillance au ministère;
- gestion des programmes au ministère.

5.78 Un répondant a déclaré en outre ceci : *Vu que la RRS reçoit un budget global, il incombe à la RRS de s'assurer que ce budget est utilisé efficacement.*

5.79 Nous sommes d'accord sur le fait que la majeure partie du travail d'évaluation de cet aspect doit être réalisé par les responsables de la prestation du programme, c'est-à-dire les RRS. Vu que les RRS sont tenues de travailler dans les limites de leurs budgets tout en fournissant des programmes efficaces, l'information sur la rentabilité leur est utile. Mais, dans les cas où cette information montre que la prestation du programme nécessite des modifications importantes, elle peut aussi être utile pour les décisionnaires du ministère de la Santé.

5.80 Peu importe qui fait le travail d'évaluation, nous sommes d'avis que le ministère devrait assumer un rôle de chef de file pour ce qui est de s'assurer que la rentabilité de tous les programmes sous son administration fait périodiquement l'objet d'évaluations.

Suggestions des répondants à l'enquête pour améliorer l'évaluation de la rentabilité

5.81 Les répondants à notre enquête ont fait plusieurs suggestions visant en particulier à améliorer l'évaluation de la rentabilité de leur programme. Encore une fois, il faut noter que, bien que des suggestions puissent déjà être intégrées à certains des programmes

que nous avons étudiés, la liste propose des améliorations qui pourraient être apportées aux programmes n'employant pas à l'heure actuelle les pratiques suggérées. Voici des exemples de suggestions reçues :

- plus de données sur les résultats;
- information sur les sommes économisées et autres effets découlant des interventions du programme;
- système amélioré de mesure de la charge de travail;
- meilleure collecte de données aux points de prestation des soins;
- points de repère provinciaux;
- données sur le caractère approprié des examens demandés;
- meilleur échange d'information sur les coûts entre le ministère et les RRS;
- données comparatives sur les coûts des autres RRS;
- données comparatives sur les coûts d'autres provinces.

5.82 Là encore, bon nombre des suggestions d'amélioration exprimées par les répondants à l'enquête ont trait à la nécessité d'avoir une information de meilleure qualité que celle dont disposent actuellement les décisionnaires, ainsi que de meilleures normes provinciales pour le rendement des programmes et les méthodes d'évaluation en général. Un répondant a résumé la question ainsi : *Il est difficile de mesurer la rentabilité d'un programme lorsque l'information nécessaire n'est pas connue.*

5.83 Par exemple, le rapport d'évaluation du programme de soins infirmiers critiques montre qu'il a été impossible d'évaluer la rentabilité du programme exprimée en dollars par infirmière formée en raison de l'absence de données financières sur lesquelles fonder une telle analyse.

Évaluation du succès des programmes

Évaluation du succès des programmes de santé

5.84 L'évaluation du succès des programmes de santé a besoin d'être améliorée. Les réponses à l'enquête nous ont appris que certains ont recours à des tableaux de bord prospectifs pour assurer le suivi du rendement de leurs programmes. Nous avons aussi observé que, pour un certain nombre de programmes, les résultats précisés ne sont pas clairs ni mesurables. Il semble aussi que les renseignements anecdotiques comptent pour beaucoup dans la détermination du succès d'un programme. Un répondant a déclaré que : *Aucun processus structuré n'est établi pour évaluer le succès du programme.*

5.85 De plus, nous avons constaté que très peu d'attention est accordée à la mesure dans laquelle les résultats du programme

peuvent être reliés aux activités du programme (c.-à-d. l'attribution des résultats) dans l'évaluation du succès des programmes.

5.86 Nous avons toutefois constaté que des mécanismes de rapport sur le rendement sont établis pour les Services aux enfants et aux jeunes relevant des Services de santé mentale et pour le Programme extra-mural. Les deux programmes pourraient servir de modèles de pratiques exemplaires pour d'autres programmes de santé.

5.87 Par exemple, dans le cas du programme des Services de santé mentale, des indicateurs à court et à long terme clairement énoncés ont été définis dans les lignes directrices du programme, et ceux-ci sont mesurés et communiqués dans des rapports. Les indicateurs du rendement visent l'efficacité, l'efficience, l'accessibilité et l'acceptabilité du programme. Les indicateurs du rendement sont, notamment :

- une diminution des symptômes ou de l'apparition de la maladie mentale et une augmentation de la fonctionnalité des enfants et des jeunes;
- une diminution de la nécessité d'hospitaliser et une amélioration de la stabilité familiale;
- une diminution du taux d'incarcération des jeunes.

5.88 De plus, en rapport avec l'utilisation de l'information à des fins d'évaluation, un répondant a fait le commentaire suivant :

> *Avec des membres du comité d'AQ de Santé mentale et du comité des programmes de Santé mentale, l'équipe de gestion du programme de Santé mentale examine le succès du programme au moyen d'objectifs d'évaluation, d'indicateurs et des rétroactions des autres services. Notamment, des fiches d'information sur les activités, des sondages sur la satisfaction et des rapports sur les dossiers de santé sont utilisés dans l'évaluation. Des rapports sur la situation financière et l'état du programme sont produits chaque mois et remis à la RRS ainsi qu'à la Division des services de santé mentale chaque mois et chaque trimestre.*

Participation du ministère de la Santé à l'évaluation du succès des programmes

5.89 La plupart des répondants à l'enquête ont dit qu'un certain nombre de personnes devraient être chargées d'évaluer si leur programme ou service atteint ses objectifs. Les personnes le plus souvent mentionnées occupent les postes suivants :

- personnel chargé de la surveillance au ministère;
- personnel administratif des RRS;
- gestion des programmes dans les RRS;
- gestion des programmes au ministère.

5.90 Tandis que tous les joueurs participant à un programme devraient s'intéresser au rendement du programme, nous sommes d'avis encore une fois que le ministère devrait assumer un rôle de chef de file dans le domaine du rendement. Pour ce faire, il devrait :

- établir des objectifs, des cibles annuelles et des indicateurs du rendement provinciaux clairs pour les programmes;
- surveiller le rendement réel et s'assurer que des mesures sont prises lorsque la situation le justifie;
- veiller à ce que l'attribution des résultats soit périodiquement examinée pour vérifier que ce sont les activités associées au programme, et non d'autres facteurs, qui ont mené aux résultats observés.

Suggestions des répondants à l'enquête pour améliorer l'évaluation du succès des programmes

5.91 Les répondants à notre enquête ont fait plusieurs suggestions visant en particulier à améliorer l'évaluation de la mesure dans laquelle leur programme atteint ses objectifs. Encore une fois, il se peut que, même si des suggestions sont déjà en vigueur dans certains des programmes que nous avons étudiés, la liste propose des améliorations qui pourraient être apportées aux programmes qui n'appliquent pas à l'heure actuelle les pratiques suggérées. Voici des exemples de suggestions reçues :

- un système de données électroniques qui permet de capturer les données aux points de prestation des soins;
- des sondages sur la satisfaction auprès des patients, des médecins et du personnel;
- des mesures plus détaillées et plus exactes des délais d'attente et des charges de travail;
- un rapport qui évalue les effets des programmes sur les résultats réels;
- la capacité de comparer le rendement entre les régions.

5.92 Des répondants à l'enquête ont fait les commentaires suivants :

- *Une collecte de données aux points de prestation des soins améliorerait grandement la capacité de suivre et de surveiller les activités au niveau régional. Les données sont recueillies manuellement au niveau régional, ce qui donne lieu à une utilisation non efficiente de nos ressources et ne nous permet pas de surveiller de façon efficace les résultats et les objectifs. Une compatibilité améliorée des systèmes d'information parmi les établissements de la RRS améliorerait aussi la capacité de suivre et de surveiller les activités dans l'organisation.*

- *Il n'existe pas de système de données électroniques pour capturer les informations sur le programme.*

5.93 Notre examen des réponses à l'enquête montre que le principal facteur qui limite la capacité du ministère de la Santé et des RRS d'évaluer la mesure dans laquelle un programme atteint ses objectifs est l'insuffisance des données dont disposent les évaluateurs et les décisionnaires.

Mesures prises en réponse aux constatations de l'évaluation

Information dont disposent le ministère de la Santé et les RRS à des fins décisionnelles

5.94 D'après les commentaires reçus en réponse à notre enquête, il semble bien que les décisionnaires sont généralement réceptifs devant les preuves qui leur sont présentées montrant que leur programme a besoin de modifications ou d'ajustements. Ainsi, un plan d'action a été mis en œuvre en réponse aux constatations et aux recommandations comprises dans le récent rapport d'évaluation sur l'imagerie diagnostique. De fait, tous les répondants ont pu donner de nombreux exemples de modifications apportées récemment à leurs programmes.

5.95 La prise de décisions fondée sur des preuves est considérée comme la meilleure pratique à appliquer pour prendre des décisions concernant un programme. La plupart des répondants à l'enquête ont convenu qu'il faut prendre en considération un certain nombre d'éléments probants avant de décider de modifier un programme. Les éléments les plus souvent mentionnés sont les suivants :

- la pertinence continue du programme;
- la mesure dans laquelle le programme atteint ses objectifs;
- le coût du programme;
- les priorités stratégiques de l'organisation ou du gouvernement;
- l'expérience clinique;
- les récentes recherches scientifiques publiées;
- la rentabilité du programme;
- les rapports d'évaluation officiels;

- l'information venant de programmes similaires en vigueur ailleurs.

5.96 Cependant, comme il est fait valoir tout au long de ce chapitre, de nombreux répondants ont aussi mentionné qu'ils ne possèdent pas suffisamment d'informations critiques au sujet de la pertinence continue, de la rentabilité et du succès de leurs programmes. Nous avions constaté un problème semblable dans tous les ministères dans notre rapport de 2004, dans lequel nous déclarions ceci : « Les décisionnaires ont accès à peu d'informations sur l'efficacité (c.-à-d. les résultats réels par rapport aux résultats visés et les résultats de l'évaluation officielle des programmes) comparativement aux formes plus traditionnelles d'informations reliées aux programmes (c.-à-d. rapports numériques, rapports descriptifs et rapports financiers. » Le problème ne se limite donc pas aux programmes de santé.

5.97 Le manque d'accès à une telle information signifie que le risque qu'il existe des problèmes dont les décisionnaires n'ont pas connaissance est élevé. Ni le ministère, ni les RRS ne peuvent réagir aux problèmes qu'ils ne connaissent pas.

Qui prend les décisions relatives aux programmes?

5.98 Le ministère de la Santé administre tous les programmes de santé en vertu de la *Loi sur la santé* de la province et il en rend compte à l'Assemblée législative. Donc, le ministre de la Santé est l'ultime décisionnaire en matière de programmes de santé. Cependant, le ministre délègue ses responsabilités à la haute direction et aux administrateurs et gestionnaires de programmes du ministère. Le ministre délègue aussi la prestation de la plupart des programmes de santé aux RRS. Les présidents-directeurs généraux des RRS font directement rapport au sous-ministre de la Santé.

5.99 Les réponses à notre enquête semblent montrer que les RRS se tournent vers le ministère pour bon nombre des décisions relatives aux programmes. Les RRS reçoivent du ministère un budget global pour financer tous les programmes et services qu'elles fournissent. Les RRS peuvent dépasser les prévisions budgétaires uniquement pour des programmes imposés par la loi tels que l'imagerie diagnostique ou les services de laboratoire, et uniquement si la demande le justifie. Leur capacité de modifier le budget des programmes non imposés par une loi est limitée; si elles ajoutent des fonds au budget d'un programme, elles doivent en retirer à un autre. Une telle situation, combinée à des ressources administratives limitées, restreint la capacité des RRS d'apporter

des modifications importantes à la prestation des programmes sans la participation du ministère.

5.100 Par exemple, dans le cas du Programme extra-mural, un répondant a fait le commentaire suivant :

> *La Direction des services hospitaliers du ministère de la Santé est chargée de l'orientation générale du Programme extra-mural provincial. Une équipe centrale :*
>
> *1. dirige l'élaboration du PEM en collaboration avec les RRS;*
>
> *2. favorise la tenue de forums provinciaux pour orienter et donner des conseils sur des questions relatives au programme;*
>
> *3. établit des directives et des normes provinciales;*
>
> *4. finance et surveille le programme.*
>
> *Bien que le PEM soit géré par les huit régies régionales de la santé, le programme a retenu son ancien caractère provincial par les efforts de collaboration entre le personnel de la RRS et celui du ministère. Grâce à cette collaboration, le programme peut fournir des services de soins de santé à domicile uniformes et de qualité partout dans la province.*

5.101 Par ailleurs, le commentaire qui suit a été fait en rapport avec le récent transfert de la prestation des services de santé mentale aux RRS :

> *En vertu du plan provincial sur la santé et du transfert de la prestation des services de santé mentale aux RRS, le ministère de la Santé a comme rôle de planifier, de concevoir, de financer et de surveiller la prestation des services de santé mentale dans la province. La prestation opérationnelle des services relève toutefois des RRS, et la surveillance qu'elles exercent devraient prendre en compte les objectifs généraux du programme.*

5.102 Un autre répondant a exprimé des préoccupations relativement à la capacité des RRS de modifier les programmes en réaction aux problèmes observés sur le plan de la rentabilité : *En région, nous entendons depuis quelque temps que la recherche actuelle montre qu'un certain processus n'est pas rentable. Est-ce qu'un autre processus pourrait coûter moins cher? Les régions ne peuvent pas modifier le programme en réaction aux nouvelles preuves ou recherches. C'est le rôle du ministère de la Santé. Il semble être très rare que nous intégrions dans notre travail de nouvelles connaissances, recherches ou preuves.*

5.103 Il semble que, outre les décisions opérationnelles courantes au sujet d'un programme, les RRS ont un pouvoir décisionnel limité. C'est le ministère qui prend la majorité des décisions importantes; c'est donc le ministère qui a directement avantage à ce que de l'information d'évaluation appropriée sur laquelle fonder ces décisions soit connue.

Communication des rapports d'évaluation de programme au sein du ministère de la Santé

5.104 Parmi les informations fournies dans un rapport d'évaluation de programme, on trouve :

- de l'information qui cerne les domaines qui posent problème relativement à l'élaboration, à la mise en œuvre ou à la prestation d'un programme et des recommandations d'amélioration;

- de l'information qui cerne les aspects de l'élaboration, de la mise en œuvre, et de la prestation du programme qui fonctionnent bien.

5.105 Les deux genres d'information peuvent être grandement utiles non seulement aux personnes qui sont directement responsables du programme, mais aussi à celles qui administrent d'autres programmes du ministère. L'information permet de dégager des « leçons » utiles et des « pratiques exemplaires » qui peuvent être transférées à d'autres programmes afin d'en améliorer l'efficience et l'efficacité.

5.106 Cependant, d'après notre expérience, il n'est pas facile d'obtenir les rapports d'évaluation de programme produits pour le ministère depuis le démantèlement de son unité d'évaluation. Ces rapports sont habituellement distribués uniquement aux gestionnaires qui administrent le programme évalué. En conséquence, les gestionnaires d'autres programmes de santé perdent l'occasion de profiter de cette précieuse information.

Constatations sur les rapports publics en matière d'évaluation

5.107 Comme il est mentionné précédemment, le ministère est tenu de rendre compte du rendement des programmes de santé qu'il administre. Le *Manuel d'administration* du gouvernement provincial précise ceci :

> *Le rapport annuel vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général. Il est l'élément clé qui permet d'évaluer les résultats obtenus par un ministère ou un organisme gouvernemental, par rapport à ses objectifs et à ses plans d'action.*

5.108 Donc, conformément à cette directive, le rapport annuel du ministère est le moyen par lequel il devrait s'acquitter de son obligation redditionnelle relativement aux programmes qu'il administre.

5.109 La directive, qui est entrée en vigueur en 1994, offre ensuite les conseils suivants.

> *Contenu*
>
> *a. Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance. Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents et si les objectifs ont été atteints. Il devrait également rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.*
>
> *Le système intégré de gestion d'un bon nombre de ministères et d'organismes gouvernementaux ne permet pas de recueillir les données nécessaires à la préparation de rapports annuels aussi complets. Néanmoins, avec le temps, les ministères et les organismes devraient pouvoir élaborer des indicateurs de performance qui leur permettraient d'inclure de tels renseignements dans leurs rapports annuels.*
>
> *b. Tous les rapports annuels doivent comporter des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget, de même qu'un texte expliquant*

les écarts et autres données ayant trait aux résultats financiers.

5.110 Cette directive porte donc sur la communication de la pertinence des programmes et de la mesure dans laquelle ils atteignent leurs objectifs. Le point « b » ci-dessus décrit aussi l'information sur les coûts qui doit être communiquée, bien qu'il ne mentionne pas expressément la rentabilité.

5.111 En d'autres termes, la directive exige que les rapports annuels fournissent suffisamment d'information pour permettre aux législateurs et au public d'évaluer si les programmes administrés par les ministères sont pertinents et s'ils atteignent leurs objectifs.

5.112 Nous avons examiné l'information présentée dans le rapport annuel du ministère de la Santé et du Mieux-être du 31 mars 2005 sur les sept programmes que nous avons étudiés. Le rapport annuel du 31 mars 2006 n'était pas encore publié au moment de notre travail. Nous avons relevé les points suivants à la suite de notre examen :

- le but et les objectifs sont fournis pour trois des programmes;
- d'autres renseignements sont fournis pour quatre des programmes;
- des données sur les activités et des données opérationnelles sont fournies pour quatre des programmes;
- les projets entrepris durant l'année sont décrits pour deux des programmes.

5.113 Ce n'est que dans le cas du Programme extra-mural que l'information présentée permettrait au lecteur de juger de la pertinence continue du programme. Aucun des programmes ne présente d'indicateurs ou de cibles de rendement, et aucun ne fournit de résultats réels qui pourraient être considérés comme une indication de la mesure dans laquelle le programme atteint les résultats attendus.

5.114 En conséquence, nous devons conclure que, de façon générale, le rapport annuel du ministère de la Santé et du Mieux-être du 31 mars 2005 ne respecte pas la directive gouvernementale, car il ne comprend pas l'information exigée sur la pertinence

continue des programmes et la mesure dans laquelle les programmes atteignent leurs objectifs.

5.115 Dans notre rapport de 1998, nous avions formulé une recommandation à la suite de notre vérification de la réponse du gouvernement aux recommandations de la Commission sur l'excellence en éducation. Nous avions recommandé que les résultats de l'évaluation des Initiatives pour la petite enfance soient déposés à l'Assemblée législative une fois l'évaluation terminée. Comme nous le mentionnons précédemment dans le chapitre, une évaluation des IPE a été faite, et nous sommes toujours d'avis qu'il est important pour les législateurs d'examiner cette évaluation afin de déterminer si les résultats attendus ont été obtenus. Ce rapport d'évaluation a été rendu public après l'achèvement de notre enquête.

Annexe A

Évaluation de programmes
Définitions

Évaluation de programmes : désigne un processus systématique qui consiste à poser des questions cruciales, à recueillir l'information appropriée ainsi qu'à analyser, à interpréter et à utiliser cette information afin d'améliorer les programmes et de rendre compte des résultats positifs et équitables obtenus et des ressources investies.

Pertinence du programme : il s'agit de déterminer si le programme est toujours compatible avec les priorités du ministère et du gouvernement et s'il répond toujours de façon réaliste à un besoin important.

Rentabilité du programme : il s'agit de déterminer si le programme utilise les moyens les plus appropriés et les plus efficients pour atteindre les objectifs, comparativement à d'autres approches de conception et de prestation.

Succès du programme : il s'agit de déterminer si le programme atteint efficacement ses objectifs, dans les limites de son budget et sans produire de résultats involontaires importants. Il s'agit notamment de voir si les résultats observés peuvent être attribués aux activités du programme.

Chapitre 6
Suivi des recommandations d'exercices antérieurs

Contenu

Contexte 147
Étendu 147
Résumé des résultats 148
Observations sur les recommandations de 2003 150
Observations sur les recommandations de la vérification de 2005 de SNB 167
Observations générales sur la mise en oeuvre des recommandations 168

Suivi des recommandations d'exercices antérieurs

Contexte

6.1 Un de nos buts stratégiques est que les ministères et les organismes acceptent nos recommandations et les mettent en œuvre. En conséquence, nous suivons tant le nombre de recommandations acceptées que le nombre de recommandations mises en œuvre. Le présent chapitre fait rapport sur ces deux indicateurs clés du rendement.

6.2 Le présent chapitre vise à favoriser la reddition de comptes en donnant aux députés provinciaux et au grand public une idée de la réaction des ministères et des organismes à nos recommandations. Nous croyons qu'il est important que les députés et le public voient si les ministères et les organismes avancent dans la mise en œuvre de nos recommandations, qui étaient suffisamment importantes pour avoir été portées à l'attention de l'Assemblée législative au cours d'années antérieures.

Étendue

6.3 Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations durant quatre ans après leur publication initiale dans le rapport du vérificateur général. De façon générale, nous ne préparons pas de suivi après la première année. Après les deuxième, troisième et quatrième années, nous rédigeons un rapport d'étape, qui montre les progrès accomplis (ou le manque de progrès) dans la mise en œuvre de nos recommandations par les ministères et les organismes. En d'autres termes, dans ce rapport de l'exercice terminé le 31 mars 2007, nous suivons les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de 2003, 2004 et 2005.

6.4 Pour préparer ce chapitre, nous demandons aux différents ministères et organismes de nous fournir une mise à jour écrite sur les progrès réalisés. Nos demandes ont été mises à la poste le 28 juin 2007. Cette année, deux ministères n'ont pas répondu à notre demande de compte rendu sur les progrès réalisés. Au moment de la version définitive datée du 9 novembre 2007, nous n'avions toujours pas reçu de réponses du ministère de

l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture et du ministère de l'Environnement concernant notre vérification de la salmoniculture en 2004. (Le 26 novembre, nous avons reçu une réponse du ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture datée du 21 novembre 2007. Il était trop tard pour que nous puissions effectuer notre travail relativement à cette réponse.)

6.5 Le ministère de l'Environnement n'a pas répondu non plus à notre demande concernant la vérification de 2004 du programme de gestion des récipients à boisson. Nous avons reçu une réponse le 29 november 2007.

6.6 Nous appliquons les procédés que nous considérons nécessaires en vue d'examiner les mises à jour. Dans certains cas, nous demandons d'autres documents afin de vérifier l'exactitude des mises à jour qui nous sont fournies. Si un ministère signale avoir mis une recommandation en œuvre, habituellement, nous voyons si c'est effectivement le cas.

6.7 Notre travail de suivi ne consiste pas à faire une nouvelle vérification du programme qui était l'objet de la vérification initiale. Au lieu de faire une pleine vérification de ces mises à jour, nous appliquons un nombre suffisant de procédés qui nous permettent de conclure si l'information est plausible dans les circonstances.

6.8 La pièce 6.1 fait un survol de l'état des recommandations par ministère et par organisme. La pièce 6.2 montre les résultats en fonction de l'année de la vérification initiale. Le présent chapitre se penche surtout sur l'état des recommandations de 2003, puisque celles-ci ont atteint la fin du cycle de suivi de quatre ans. Nous présentons aux députés de l'Assemblée législative et au grand public un dernier aperçu des recommandations qui n'ont pas été adoptées. À l'exception d'une réponse de Services Nouveau-Brunswick que nous avons trouvé très difficile à comprendre, nous n'avons pas formulé d'observations sur nos vérifications de 2004 et de 2005, à part ce qui figure dans les pièces 6.1 et 6.2.

Résumé des résultats

6.9 La pièce 6.1 montre que les ministères et les organismes avaient mis en œuvre 107 (environ un tiers) de nos recommandations de 2003, de 2004 et de 2005 au moment de la rédaction de notre rapport de 2007. Nous considérons que 73 autres recommandations (environ 25 %) sont partiellement mises en œuvre.

6.10 Au total, 66 recommandations de 2003 n'ont pas été pleinement mises en œuvre. Nous n'avons pas l'intention d'assurer le suivi de ces recommandations en 2008.

6.11 Notre examen de nos recommandations de 2003 montre aussi un nombre désolant de recommandations avec lesquelles des ministères n'étaient pas d'accord. Une tendance qui se dégage de l'information présentée dans ce chapitre est que les ministères d'exécution sont assidus dans leurs efforts pour mettre nos recommandations en œuvre, tandis que les organismes centraux se sont avérés moins enclins à les mettre en œuvre au cours des quatre dernières années.

Pièce 6.1
État des recommandations

Ministère	Secteur de vérification	Année	Recommandations					
			Total	Non acceptée	Mise en oeuvre	Partiellement mise en oeuvre	Acceptée/non mise en oeuvre	N'est plus pertinente
Divers	Gouvernance des organismes de la Couronne	2003	19	1	0	3	15	0
	Salmoniculture au N.-B.	2004	35	3	10	4	18	0
Éducation	Entretien des installations	2005	22	2	8	6	6	0
Environnement et Gouvernements	Programme des récipients à boisson	2004	12	0	6	3	3	0
Services familiaux et communautaires	Installations de garderie	2003	22	0	12	9	1	0
	Services des foyers de soins	2004	24	0	8	12	4	0
	Foyers de soins spéciaux	2005	21	0	3	3	15	0
Finances	Programmes de dépenses fiscales	2003	6	0	0	1	5	0
Santé et Mieux-être	Reddition de comptes des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques	2003	22	1	17	1	3	0
	Plan de médicaments sur ordonnance	2005	8	0	0	3	5	0
Justice	Arrangements préalables d'obsèques	2004	2	0	2	0	0	0
Énergie NB	Gouvernance	2005	22	1	11	4	6	0
Bureau des ressources humaines	Absentéisme	2003	26	8	14	3	1	0
Éducation postsecondaire, Formation et Travail	Formation et perfectionnement professionnel	2003	3	0	3	0	0	0
Société de développement régional	Programmes financés par le gouvernement provincial	2004	18	3	9	3	1	2
Services Nouveau-Brunswick	Évaluation foncière à des fins fiscales	2005	16	1	2	7	6	0
Approvisionnement et Services	Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics	2003	16	1	2	11	2	0
Total			**294**	**21**	**107**	**73**	**91**	**2**

Pièce 6.2
État des recommandations par année

Année	Recommandations					
	Total	Non acceptée	Mise en oeuvre	Partiellement mise en oeuvre	Acceptée/non mise en	N'est plus pertinente
2003	114	11	48	28	27	0
2004	91	6	35	22	26	2
2005	89	4	24	23	38	0
Total	294	21	107	73	91	2

Observations sur les recommandations de 2003

6.12 Au total, 66 ou 58 % des 114 recommandations que nous avons formulées dans notre rapport de 2003 n'ont pas été pleinement mises en œuvre par les ministères. Parmi ces 66 recommandations, les ministères nous ont signalé, dans le cadre de notre suivi, qu'ils étaient en désaccord avec 11 recommandations, qu'ils n'avaient pas mis en œuvre 27 recommandations et qu'ils avaient partiellement mis en œuvre 28 recommandations.

6.13 La pièce 6.3 montre les 66 recommandations qui n'ont pas été pleinement mises en œuvre ainsi que leur état actuel. Leur état actuel est indiqué dans la colonne intitulée « Notre évaluation après 4 ans ». Le terme « partiellement » dans cette colonne indique que nous avons jugé que la recommandation est partiellement mise en œuvre. Le terme « non mise en œuvre » indique que nous avons déterminé que le ministère ou l'organisme n'avait pas avancé dans la mise en œuvre de la recommandation, mais qu'il n'avait pas non plus exprimé son désaccord avec la recommandation dans ses réponses des quatre dernières années.

6.14 Ces recommandations ont atteint la fin du cycle de suivi de quatre ans. Nous estimons qu'il est important, d'un point de vue redditionnel, que les députés de l'Assemblée législative et le grand public jettent un dernier coup d'œil sur les recommandations qui n'ont pas été pleinement mises en œuvre. Les recommandations touchent les domaines suivants :

- la gestion de l'absentéisme;
- la gouvernance des organismes de la Couronne;
- les programmes de dépenses fiscales;
- les installations de garderie;
- la gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics;
- la reddition de comptes des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques.

6.15 Nous invitons les députés à examiner les recommandations de notre rapport de 2003 que les ministères n'ont pas pleinement mises en œuvre ainsi que l'information présentée dans notre rapport de 2003, et d'utiliser cette information quand ils poseront des questions aux réunions du Comité des comptes publics.

6.16 Immédiatement après la pièce 6.3, nous formulons quelques observations supplémentaires sur certaines des recommandations découlant de notre vérification de 2003.

Pièce 6.3

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2003 qui ne sont pas pleinement mises en oeuvre	Notre évaluation après quatre ans
Services familiaux et communautaires	Installations de garderie	Le ministère devrait s'assurer de la conformité à toutes les exigences réglementaires avant d'accorder l'agrément à une installation de garderie.	partiellement
		Le ministère devrait revoir le *Règlement sur les services de garderie* afférent à la *Loi sur les services à la famille* et les méthodes actuelles. Les divergences devraient être cernées, et les modifications appropriées devraient être apportées aux méthodes, au règlement ou aux deux.	partiellement
		Le ministère devrait veiller à ce que les coordonnateurs aient un calendrier d'inspection pour guider leur travail. Le calendrier d'inspection devrait faire en sorte que : toutes les installations de garderie fassent l'objet d'inspections régulières; l'inspection couvre tous les éléments exigés; le moment de l'inspection ne soit pas prévisible; les inspections soient effectuées avant l'expiration du certificat; la fréquence des inspections respecte l'exigence du ministère.	partiellement
		Le calendrier d'inspection devrait comprendre les inspections annuelles normales, les vérifications au hasard et les inspections qui découlent des plaintes du public et du suivi des lacunes relevées.	partiellement
		Le ministère devrait s'assurer que le nombre requis d'inspections et de vérifications au hasard est réalisé annuellement à l'égard de chaque installation de garderie.	partiellement
		Le ministère devrait s'assurer que le formulaire d'inspection est correctement rempli pour chaque inspection annuelle réalisée à chaque installation de garderie.	partiellement
		Le ministère devrait s'assurer qu'un suivi adéquat a lieu lorsqu'une inspection est incomplète ou lorsque des infractions sont observées.	partiellement
		Le ministère devrait mettre à jour les conseils relatifs à l'utilisation d'un certificat temporaire et surveiller leur utilisation de façon à s'assurer que tous les coordonnateurs utilisent les certificats temporaires d'une manière appropriée.	partiellement
		Le ministère devrait établir pour le Programme des services de garderie des buts et des cibles auxquels il peut comparer les résultats.	partiellement
		Le ministère devrait faire rapport sur l'efficacité du Programme des services de garderie à l'interne et publiquement dans son rapport annuel.	non mise en oeuvre

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2003 qui ne sont pas pleinement mises en oeuvre	Notre évaluation après quatre ans
Finances	Programmes de dépenses fiscales	Le gouvernement devrait fournir l'information financière à l'Assemblée législative au moment où l'approbation législative concernant le programme de dépenses fiscales est demandée.	partiellement
		Le gouvernement devrait préparer pour l'Assemblée législative de l'information qui faciliterait un examen rigoureux des programmes de dépenses fiscales sur une base régulière.	non mise en oeuvre
		Le gouvernement devrait établir des objectifs mesurables pour tous les programmes de dépenses fiscales.	non mise en oeuvre
		Le gouvernement devrait clairement déterminer les critères qui définissent les programmes de dépenses fiscales.	non mise en oeuvre
		Le gouvernement devrait s'engager à suivre un processus régulier de surveillance et d'évaluation des programmes de dépenses fiscales.	non mise en oeuvre
		Le gouvernement devrait faire rapport publiquement sur l'efficacité des programmes de dépenses fiscales. Ce rapport devrait observer la directive sur les rapports annuels de la province, en particulier en ce qui concerne la pertinence continue des programmes et l'atteinte du rendement prévu.	non mise en oeuvre
Santé et Mieux-être	Reddition de comptes des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques	Nous avions recommandé au ministère d'élaborer des cibles de rendement, axées sur les résultats, auxquelles peuvent être comparées les activités de tous les hôpitaux psychiatriques et de toutes les unités de soins psychiatriques.	partiellement
		Nous avions recommandé que chaque convention de services psychiatriques soit signée par la division et par la RRS afin d'assurer un accord mutuel sur les attentes et une bonne compréhension de celles-ci.	non acceptée
		Nous avions recommandé que les indicateurs soient clairement reliés aux objectifs organisationnels et à des cibles et à des normes préétablies.	non mise en oeuvre
		Nous avions recommandé que le ministère fournisse dans son rapport annuel des indicateurs du rendement détaillés pour les hôpitaux psychiatriques et les unités de soins psychiatriques.	non mise en oeuvre
		Une fois que le ministre aurait établi et mis en œuvre des cibles de rendement pour les RRS, nous avions recommandé que le ministère voie à ce que les RRS fassent rapport sur leur rendement en relation avec ces cibles dans leurs rapports annuels.	non mise en oeuvre

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2003 qui ne sont pas pleinement mises en oeuvre	Notre évaluation après quatre ans
Approvisionnement et Services	Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics	Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services remplisse les obligations auxquelles il s'est engagé auprès du MRNE et du MT. Si le ministère n'a pas les ressources nécessaires pour remplir ces obligations, il devrait informer le gouvernement des conséquences d'une telle situation.	partiellement
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services établisse la valeur de chaque bâtiment dont il est responsable et qu'il mette ces valeurs à jour régulièrement dans le système SBGS.	non acceptée
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services détermine les effectifs dont il a besoin pour gérer les risques associés aux bâtiments dont il est responsable. À cet égard, le ministère devrait déterminer s'il doit créer un poste à temps plein de gestionnaire des risques. Si le ministère estime que les ressources actuelles sont insuffisantes pour assurer la protection des bâtiments publics, il devrait présenter au gouvernement ses besoins en matière de personnel et les conséquences qui pourraient découler du manque de personnel approprié.	partiellement
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services veille à ce que le personnel sur lequel il compte pour l'aider à gérer ses bâtiments possède des compétences adéquates.	non mise en oeuvre
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services élabore et consigne un plan de gestion des risques. Le plan devrait comprendre tous les risques importants associés à chacun de ses bâtiments, y compris les bâtiments gérés par le MRNE et par le MT, et documenter les procédures à suivre pour déterminer les facteurs de risque associés à chaque bâtiment.	partiellement
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services communique les procédures du plan de gestion des risques aux personnes responsables de la gestion des bâtiments du ministère.	non mise en oeuvre
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services rétablisse les vérifications officielles et documentées de l'état des bâtiments.	non mise en oeuvre
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services veille à ce que son plan de gestion des risques établisse et documente quand les inspections doivent être réalisées.	partiellement
		Nous avions recommandé que le ministère documente la réalisation des inspections requises pour les bâtiments dont il est responsable. Le personnel de la Division de la gestion des installations devrait s'assurer que les procédures requises ont été suivies dans les délais appropriés et consigner le fait qu'elles ont été suivies.	partiellement
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services documente son examen des programmes d'inspection internes pour s'assurer que les examens sont réalisés dans des délais appropriés et sont suffisamment détaillés.	non mise en oeuvre

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2003 qui ne sont pas pleinement mises en oeuvre	Notre évaluation après quatre ans
Approvisionnement et Services	Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics	Nous avions recommandé que le ministère établisse et mette par écrit un calendrier pour la réalisation des examens des programmes d'inspection et détermine ce que les examens devraient viser.	partiellement
		Nous avions recommandé que le ministère mette par écrit les procédures nécessaires pour veiller à ce que les programmes d'inspection réalisés par le MRNE et le MT soient opportuns et suffisants.	non mise en oeuvre
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services établisse une directive pour assurer la documentation des rapports d'inspection. Les résultats d'inspection devraient être acheminés au personnel approprié en temps opportun.	partiellement
		Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services consigne un processus visant à faire en sorte que tous les facteurs cernés par les inspections sous le contrôle du ministère et pouvant poser un risque important pour le bâtiment soient corrigés dans des délais appropriés. Si les ressources sont insuffisantes pour le faire, le ministère devrait en informer le gouvernement.	non mise en oeuvre
Bureau du Conseil exécutif	Gouvernance des sociétés de la Couronne	Les conseils d'administration des organismes de la Couronne devraient communiquer aux ministères responsables les critères de sélection pour l'évaluation des candidatures à des postes de conseil.	non mise en oeuvre
		Le niveau de rémunération actuellement offert aux membres de conseil devrait être examiné pour voir s'il est suffisant pour attirer les meilleurs candidats aux postes d'administrateurs et récompenser correctement les membres de conseil de leurs efforts.	non mise en oeuvre
		La sélection des membres des conseils des organismes de la Couronne devrait reposer principalement sur la capacité manifeste du candidat ou de la candidate de contribuer à l'amélioration des résultats de l'organisation, et non sur son appartenance à un groupe démographique ou groupe d'intervenants particulier.	non mise en oeuvre
		Une méthode devrait être établie pour assurer l'échelonnement des dates d'expiration des nominations aux conseils afin de maintenir la continuité au sein des conseils des organismes de la Couronne.	non mise en oeuvre
		Les ministères responsables devraient signer des protocoles d'entente avec les organismes de la Couronne pour assurer une compréhension commune du mandat et des attentes en matière de rendement que le gouvernement a établis pour les organismes de la Couronne.	non mise en oeuvre
		Au minimum, le gouvernement, représenté par le Conseil de gestion, le Comité des politiques et des priorités ou une entité similaire, devrait régulièrement examiner les plans stratégiques et les plans d'activités de tous les organismes de la Couronne pour s'assurer que l'interprétation par ces organismes des mesures législatives, du mandat et des attentes du gouvernement est compatible avec la sienne.	non mise en oeuvre
		Les ministères responsables devraient surveiller la conformité des organismes de la Couronne à leur propre loi habilitante et aux autres lois pertinentes de façon à réduire le risque que des mesures inopportunes soient prises.	non mise en oeuvre

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2003 qui ne sont pas pleinement mises en oeuvre	Notre évaluation après quatre ans
Bureau du Conseil exécutif	Gouvernance des sociétés de la Couronne	Les conseils de tous les organismes de la Couronne devraient négocier et documenter un protocole d'entente entre leur organisme et le ministre responsable pour établir comment seront traités les aspects importants de la gouvernance, les responsabilités respectives des joueurs clés de la gouvernance, etc.	non mise en oeuvre
		Les conseils de tous les organismes de la Couronne devraient assumer la responsabilité du recrutement et de l'engagement du premier dirigeant de leur organisme.	non mise en oeuvre
		Ils devraient de plus régulièrement examiner le rendement de leur premier dirigeant.	partiellement
		Les conseils de tous les organismes de la Couronne devraient s'assurer que des normes déontologiques sont établies pour leur organisme et qu'un mécanisme est en place pour surveiller la conformité à ces normes.	partiellement
		Les conseils de tous les organismes de la Couronne devraient sérieusement envisager de créer un comité de vérification pour renforcer l'examen par le conseil de l'intégrité des contrôles internes et des systèmes d'information de gestion de l'organisme.	partiellement
		Les conseils de tous les organismes de la Couronne devraient préparer pour leur organisme un énoncé de gouvernance qui décrit : la structure de gouvernance et de reddition de comptes de l'organisme de la Couronne; les processus et les normes de gouvernance suivis, y compris ce qui est demandé des membres individuels du conseil; les rôles et les responsabilités du gouvernement, du conseil d'administration et de la direction.	non mise en oeuvre
		L'énoncé de gouvernance devrait être examiné régulièrement et mis à jour au besoin.	non mise en oeuvre
		Les conseils de tous les organismes de la Couronne devraient, au minimum, réaliser régulièrement des autoévaluations de leur efficacité. Ils devraient aussi envisager d'examiner régulièrement le rendement des membres individuels du conseil.	non mise en oeuvre
		Le rôle de coordination du Bureau du Conseil exécutif devrait être élargi pour comprendre la prestation de conseils et de soutien aux organismes de la Couronne pour certains ou tous les aspects suivants : établissement et mise à jour périodique des normes de gouvernance visant tous les organismes de la Couronne du Nouveau-Brunswick; surveillance de la conformité aux normes de gouvernance; prestation de conseils aux organismes de la Couronne dans l'application des normes de gouvernance; possibilités de formation sur la gouvernance pour les administrateurs des organismes de la Couronne; communication du point de vue des actionnaires, des priorités en matière de gouvernance et des nouveaux enjeux aux organismes de la Couronne (p. ex., au moyen de forums des premiers dirigeants et de lettres sur les attentes de l'actionnaire); prestation de conseils indépendants, sur demande, au Cabinet, aux ministres, aux conseils et aux premiers dirigeants sur le mandat, l'orientation, les plans et le rendement des organismes de la Couronne; détermination et coordination des principaux projets et questions des organismes de la Couronne, au besoin.	non acceptée
		Le Bureau du Conseil exécutif devrait surveiller les rapports annuels des organismes de la Couronne pour s'assurer du respect de la directive gouvernementale sur les rapports annuels.	non mise en oeuvre

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2003 qui ne sont pas pleinement mises en oeuvre	Notre évaluation après quatre ans
Bureau du Conseil exécutif	Gouvernance des sociétés de la Couronne	La directive gouvernementale sur les rapports annuels devrait être modifiée pour inclure deux nouvelles exigences, soit : que les rapports annuels des organismes de la Couronne fassent état, lorsqu'il y a lieu, de la contribution de l'organisme au succès des priorités et des initiatives en cours du gouvernement; que les rapports annuels des organismes de la Couronne comprennent un énoncé sur les pratiques de gouvernance, semblable à ce que contient le rapport annuel de 2002 de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick.	non mise en oeuvre
		Périodiquement, les conseils d'administration de tous les organismes de la Couronne du Nouveau-Brunswick devraient faire un examen critique des rapports qu'ils reçoivent régulièrement de la direction. En particulier, chaque conseil devrait s'assurer : que les rapports présentés sont utiles et suffisamment détaillés pour permettre au conseil de s'acquitter de l'ensemble de ses rôles et de ses responsabilités en tant que régisseur d'un organisme de la Couronne. Par exemple, l'information dont se sert le conseil pour surveiller le rendement de l'organisme devrait porter à la fois sur les objectifs financiers et sur les objectifs relatifs aux services et être clairement liée aux plans approuvés; que l'information dont ne se sert pas le conseil soit supprimée des rapports de gestion; que les rapports soient organisés de manière à faciliter leur consultation par les membres du conseil durant leurs délibérations.	non mise en oeuvre
Bureau des ressources humaines	Gestion de l'absentéisme	Les ministères s'assurent que les employés avisent leur surveillant de leurs absences, conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.	non acceptée
		Nous avions recommandé que le Bureau des ressources humaines mette au point des contrôles pour éviter que les employés qui n'y ont pas droit pour le mois de leur entrée en fonction obtiennent un crédit de congé de maladie.	non acceptée
		Nous avions recommandé que les ministères mettent au point des contrôles pour s'assurer que les fiches de congé de maladie sont remises et entrées dans le SIRH en temps opportun.	non acceptée
		Nous avions recommandé que le Bureau des ressources humaines établisse un programme officiel de gestion des présences qui est bien intégré aux pratiques de gestion courantes.	non acceptée
		Nous avions recommandé que le Bureau des ressources humaines prenne les devants en s'assurant que les sous-ministres assignent clairement la responsabilité de la gestion globale des présences à une personne ou à un groupe de personnes. Cette ou ces personnes devraient se voir confier un mandat clair, et la haute direction devrait surveiller les résultats.	partiellement
		Nous avions recommandé que le Bureau des ressources humaines : mette au point des mécanismes qui permettent au personnel de surveillance d'examiner des rapports qui montrent clairement les tendances sur le plan des absences; veille à ce que les absences brèves mais fréquentes fassent l'objet d'un examen rigoureux approprié et qu'elles soient portées à l'attention de la direction.	non acceptée
		Nous avions recommandé que le Bureau des ressources humaines mette au point un déclencheur officiel de façon à ce qu'un certain nombre de jours d'absence entraîne un examen par la direction ou le personnel des ressources humaines – exemple : si une personne s'absente x nombres de jours, une rencontre a alors lieu entre la personne et l'employeur pour discuter de la situation et de l'éventuel retour au travail.	non acceptée
		Nous avions recommandé que le Bureau des ressources humaines évalue les principales causes de l'absentéisme et envisage d'établir des stratégies de mieux-être appropriées pour minimiser les absences.	partiellement

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2003 qui ne sont pas pleinement mises en oeuvre	Notre évaluation après quatre ans
Bureau des ressources humaines	Gestion de l'absentéisme	Nous avions recommandé que les ministères déterminent et gèrent les secteurs à risque élevé en matière d'absentéisme.	partiellement
		Nous avions recommandé que le Bureau des ressources humaines compare régulièrement les statistiques sur l'absentéisme à celles d'autres provinces et du secteur privé comme moyen de mesurer l'efficacité de la gestion de l'absentéisme.	non acceptée
		Nous avions recommandé que le Bureau des ressources humaines établisse des objectifs en matière de gestion de l'absentéisme qui sont reliés à des buts et largement communiqués à tous les paliers de gouvernement.	non acceptée
		Nous avions recommandé que le Bureau des ressources humaines fasse rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme dans son rapport annuel. Le rapport devrait comprendre des descriptions des résultats escomptés comparativement aux résultats réels et des stratégies pour atteindre les buts.	non mise en oeuvre

Greffier du Conseil exécutif – Gouvernance des organismes de la Couronne

6.17 Dans notre rapport de 2003, nous avions formulé 19 recommandations sur divers aspects de la gouvernance des organismes de la Couronne. Nous recommandions notamment de choisir les membres des conseils en fonction de leurs compétences, d'établir clairement les attentes du gouvernement en matière de rendement pour ses organismes de la Couronne et d'améliorer la qualité des rapports fournis aux membres des conseils et au public.

6.18 La mise en œuvre de ces recommandations progresse lentement. Pour notre mise à jour de 2007, l'information que nous avons reçue du Conseil exécutif montre qu'il est en désaccord avec 1 des 19 recommandations, qu'il en a mis 3 partiellement en œuvre et qu'il n'a donné aucune suite à 15 des recommandations.

6.19 Voici la recommandation avec laquelle le Conseil exécutif n'est pas d'accord :

> *Le rôle de coordination du Bureau du Conseil exécutif devrait être élargi pour inclure la prestation de conseils et de soutien aux organismes de la Couronne dans certains ou l'ensemble des domaines suivants : établissement et mise à jour périodique des normes de gouvernance visant tous les organismes de la Couronne du Nouveau-Brunswick; surveillance de la conformité aux normes de gouvernance; prestation de conseils aux organismes de la*

Couronne dans l'application des normes de gouvernance; possibilités de formation sur la gouvernance pour les administrateurs des organismes de la Couronne; communication du point de vue de l'actionnaire, des priorités en matière de gouvernance et des nouveaux enjeux aux organismes de la Couronne; prestation de conseils indépendants, sur demande, au Cabinet, aux ministres, aux conseils et aux premiers dirigeants sur le mandat, l'orientation, les plans et le rendement des organismes de la Couronne; détermination et coordination des principaux projets et questions stratégiques des organismes de la Couronne, au besoin.

6.20 Dans notre rapport de 2005, nous avons fait rapport sur notre vérification de la gouvernance d'Énergie NB et, dans notre rapport de 2006, nous avons fait rapport sur notre vérification de la gouvernance de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick. Ces deux vérifications ainsi que notre travail de vérification des états financiers d'un certain nombre de sociétés de la Couronne, nous ont convaincus que le gouvernement doit avoir un centre d'excellence en gouvernance ou doit avoir accès à un tel centre afin de fournir le genre de soutien que nous mentionnons dans notre rapport de 2003 à l'intention des organismes, des conseils et des sociétés de la Couronne. Bien qu'il ne soit pas essentiel que ce savoir-faire se trouve au Bureau du Conseil exécutif, il devrait être offert, et nous aimerions voir le Bureau du Conseil exécutif assumer un rôle de chef de file dans la mise en place de la structure de soutien, même s'il n'est pas l'ultime responsable de sa prestation.

6.21 Dans sa mise à jour sur les progrès réalisés relativement aux recommandations de 2003, le Conseil exécutif nous a déclaré ceci :

Depuis notre dernière lettre sur le sujet en juin 2006, la mise en œuvre d'une nouvelle directive sur les nominations aux organismes, aux conseils et aux commissions (OCC) a été retardée par la tenue des élections provinciales en septembre dernier ainsi que par la période de transition qui a nécessairement suivi le changement de gouvernement. Malgré ce retard, il faut noter que le travail s'est poursuivi dans ce dossier. De fait, l'amélioration du processus de nomination aux OCC était un engagement précis du nouveau gouvernement [...] *Comme la création de ce nouveau processus de nomination aux OCC en est encore à ses débuts, il*

> *pourrait être utile d'organiser une rencontre entre vous et le sous-ministre chargé du Comité des politiques et des priorités.* [Traduction.]

6.22 Une de nos préoccupations en matière de gouvernance des organismes était ce qui semblait être un retard systématique dans la nomination des membres de conseil. Dans notre rapport de 2006, nous observions que :

> *L'opportunité des nominations au conseil de la SGPNB est devenue préoccupante récemment. En mars 2006, quatre membres de longue date ont été remplacés par quatre nouveaux membres. Le mandat de cinq autres membres a expiré le 15 juin 2006, bien que quatre d'entre eux aient été reconduits dans leurs fonctions le 20 juillet 2006 pour un mandat de 18 mois chacun. La situation relative aux nominations a suscité de l'incertitude tant parmi les membres du conseil que parmi le personnel de la Société, et cette incertitude engendre le risque que la gouvernance et l'efficacité de la direction en soient compromises.*
>
> *Au moment de notre travail de vérification sur place, une grave situation existait. En effet, entre le 15 juin et le 20 juillet 2006, le nombre de membres au conseil n'était pas suffisant pour avoir le quorum. Durant cette période, le conseil n'a donc pas été en mesure de tenir de réunions.*

6.23 Nous avons aussi constaté durant notre vérification des états financiers des retards importants dans la nomination des membres au conseil d'Efficacité NB, de la Société de Kings Landing et de la Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick.

6.24 Nous avons le plaisir de signaler que les récentes nominations aux conseils de ces organismes ont permis à ces conseils d'avoir un nombre suffisant de membres pour fonctionner. Nous signalons également que la rencontre entre le sous-ministre chargé du Comité des politiques et des priorités et son personnel et le vérificateur général et son personnel a effectivement eu lieu.

6.25 Nous avons aussi été satisfaits de voir que *La réponse du gouvernement au Rapport final de la Commission sur la démocratie législative* publiée en juin 2007 mentionne expressément l'importance de certaines de nos recommandations au sujet de la gouvernance des organismes de la Couronne. Notamment :

Le rapport annuel du vérificateur général de 2003 constitue un exemple parfait de cette fonction. Il est le résultat d'une étude approfondie de l'administration des organismes de la Couronne au Nouveau-Brunswick et présente de nombreuses recommandations utiles, entre autres le besoin d'élaborer un « protocole d'entente » entre les organismes de la Couronne et leurs ministères responsables. Cette [mesure] permet de s'assurer qu'il y a une compréhension claire et mutuelle du mandat (y compris les attentes concernant le rendement) établi par le gouvernement pour l'organisme de la Couronne en question.

6.26 De plus, la réponse contient l'engagement suivant à propos des nominations aux conseils :

Un processus plus transparent et indépendant sera établi en ce qui concerne les nominations aux organismes, conseils et commissions (O.C.C.) du gouvernement. Ce processus donnera l'occasion à tous les Néo-Brunswickois et Néo-Brunswickoises de poser leur candidature pour les postes vacants et permettra de veiller à ce que les nominations aux O.C.C. importants soient fondées sur le mérite et que des mandats de durée déterminée soient établis pour chaque poste.

6.27 Alors que nous voyons d'un bon œil les récentes indications selon lesquelles la nomination des membres aux conseils est prise au sérieux, le fait qu'il a fallu quatre ans pour en arriver à ce point et que la majorité de nos recommandations ne sont pas mises en œuvre nous préoccupe. Comme nous ne suivrons plus les progrès du Conseil exécutif dans la mise en œuvre de ces recommandations, nous invitons le Comité des comptes publics et le Comité des corporations de la Couronne à continuer de poser des questions sur les progrès réalisés dans ces domaines et de s'informer sur l'état actuel des nominations au conseil de tous les organismes, conseils et commissions du gouvernement.

Ministère des Services familiaux et communautaires – Installations de garderie

6.28 L'intérêt que nous portons à la reddition de comptes par le gouvernement en matière de législation sur la sécurité nous a menés à vérifier le Programme des services de garderie en 2003. Le programme vise à agréer et à surveiller les installations de garderie pour assurer la sécurité des enfants qui fréquentent ces installations et la prestation de soins de qualité. Ce programme est chargé de la

sécurité d'un groupe qui ne peut pas se faire entendre du public – nos enfants.

6.29 Notre vérification visait à déterminer si le ministère des Services familiaux et communautaires avait des directives et des procédures appropriées pour assurer la conformité avec les mesures législatives et les normes provinciales en matière d'installations de garderie.

6.30 La vérification a donné lieu à 22 recommandations. En plus d'avoir mis en œuvre avec succès 12 des recommandations, le ministère a réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre de 9 autres des recommandations. Le ministère est d'accord avec la dernière recommandation et prévoit y donner suite.

6.31 Le ministère a pris nos recommandations au sérieux et s'efforce d'en arriver à une pleine mise en œuvre. Nous le félicitons pour les progrès qu'il a faits et soulignons en particulier les réalisations suivantes :

- Le ministère a élaboré des directives et des procédures par écrit pour l'agrément des installations de garderie, la surveillance des installations et l'application des mesures législatives.

- Le ministère a donné une formation au personnel, au besoin, pour s'assurer que les directives et les procédures sont comprises et suivies.

- Le ministère a mis en œuvre des mécanismes de contrôle de la qualité pour s'assurer que les directives et les procédures sont suivies et mises à jour au besoin.

- Le ministère a mis en œuvre une approche axée sur la qualité du service de façon à établir des priorités dans le travail d'inspection. Les installations de garderie qui offrent un service de grande qualité reçoivent maintenant moins de visites, ce qui laisse plus de temps pour la visite des installations qui ne respectent pas systématiquement les normes.

- Le ministère a mis au point des indicateurs du rendement pour le Programme de services de garderie et il prévoit en faire rapport dans son rapport annuel.

Ministère des Finances – Programmes de dépenses fiscales

6.32 Les programmes gouvernementaux ne sont pas tous offerts dans le cadre du budget des dépenses. Les programmes de dépenses fiscales ont pour effet de réduire les taxes et impôts payés par certains contribuables et, de ce fait, de réduire les recettes fiscales qui, autrement, seraient payables à la province. Un dollar en recettes cédées a les mêmes répercussions sur l'excédent ou le déficit de la province qu'une augmentation d'un dollar dans les dépenses directes. Alors que les programmes de dépenses sont soumis à des débats sur le budget annuel et nécessitent des crédits annuels, ce n'est pas le cas des programmes de dépenses fiscales. Le tableau qui suit présente des exemples de programmes de dépenses fiscales qui existaient au moment de notre vérification de 2003.

Taxe ou impôt	Programme	Avantages pour les contribuables visés
Impôt sur le revenu des particuliers	Prestation pour personnes âgées à faible revenu du Nouveau-Brunswick	100 $ par année pour les personnes âgées qui reçoivent le Supplément de revenu garanti, l'Allocation au survivant ou l'Allocation prolongée au conjoint
Taxe sur l'essence et les carburants	Exemptions pour les aquaculteurs, les agriculteurs, les pêcheurs et les sylviculteurs	Prévoit une exemption au point de vente de la taxe sur le carburant et un remboursement de la taxe sur l'essence et le carburant
Impôt foncier	Programme de réduction d'évaluation	Exemptions partielles accordées sur les biens appartenant à des organisations de bienfaisance et à des organisations à but non lucratif admissibles
Impôt sur le revenu des particuliers	Crédit d'impôt pour contributions politiques	Crédit d'impôt maximum de 500 $ • 75 % de la première tranche de 200 $ • 50 % de la tranche suivante de 350 $ • 33,33 % de la tranche suivante de 525 $
Impôt sur le revenu des sociétés	Crédit d'impôt pour incitation à la main-d'œuvre cinématographique	Les sociétés dont la principale activité est la production cinématographique peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt égal à un maximum de 40 % des salaires admissibles payés à des résidents du Nouveau-Brunswick. Les salaires supérieurs à 50 % du total des coûts de production ne sont pas admissibles.

6.33 Nous sommes déçus du manque de progrès dans la mise en œuvre de nos recommandations visant les programmes de dépenses fiscales. Notre rapport de 2003 contenait six recommandations. Le ministère est d'accord avec les cinq recommandations qui suivent, mais il n'a pris aucune mesure ou presque pour y donner suite.

- Le gouvernement devrait préparer pour l'Assemblée législative de l'information qui faciliterait un examen rigoureux des programmes de dépenses fiscales sur une base régulière.

- Le gouvernement devrait établir des objectifs mesurables pour tous les programmes de dépenses fiscales.

- Le gouvernement devrait clairement déterminer les critères qui définissent les programmes de dépenses fiscales.

- Le gouvernement devrait s'engager à suivre un processus régulier de surveillance et d'évaluation des programmes de dépenses fiscales.

- Le gouvernement devrait faire rapport publiquement sur l'efficacité des programmes de dépenses fiscales. Ce rapport devrait observer la directive sur les rapports annuels de la province, en particulier en ce qui concerne la pertinence continue des programmes et l'atteinte du rendement prévu.

Ministère de la Santé – Reddition de comptes des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques

6.34 Le ministère a mis en œuvre 17 de nos 22 recommandations. Il n'est pas d'accord avec une des cinq recommandations qui restent, une est partiellement mise en œuvre et trois n'ont pas eu de suites.

6.35 La seule recommandation avec laquelle le ministère n'est pas d'accord est la suivante :

> *Nous avons recommandé que chaque convention de services psychiatriques soit signée par la division et par la RRS afin d'assurer un accord mutuel sur les attentes et une bonne compréhension de celles-ci.*

Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail – Formation et perfectionnement professionnel

6.36 Comme le ministère avait déjà mis en œuvre nos trois recommandations visant ce programme en 2006, nous n'avons pas eu à faire de procédure de suivi cette année. Nous sommes heureux de voir l'approche proactive du ministère pour ce qui est de l'adoption de nos trois recommandations.

Ministère de l'Approvisionnement et des Services – Vérification sur la gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics

6.37 Notre rapport de 2003 comprenait 16 recommandations dans ce domaine. Le ministère a mis 2 recommandations entièrement en œuvre et 11, partiellement. Le ministère n'est pas d'accord avec une recommandation, et il est d'accord avec deux autres, mais sans y donner suite.

6.38 Voici la recommandation avec laquelle il n'était pas d'accord :

> *Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services établisse la valeur de chaque bâtiment dont il est responsable et qu'il mette ces valeurs à jour régulièrement dans le système SBGS.*

6.39 Nous sommes heureux de voir dans notre dernière évaluation de suivi que le ministère de l'Approvisionnement et des Services a amélioré ses procédures pour déterminer et documenter les risques importants que présentent ses propres bâtiments. Cependant, l'information sur les risques relatifs aux bâtiments du ministère des Transports et du ministère des Ressources naturelles dont Approvisionnement et Services est responsable n'existe toujours pas.

6.40 Le ministère nous a informés qu'il continue à faire face à une insuffisance de fonds grave pour répondre aux besoins d'entretien des immobilisations dont la priorité est considérée comme élevée. En 2003-2004, ces besoins s'élevaient à plus de 12 million de dollars, mais les fonds affectés à l'entretien des immobilisations n'atteignaient pas 3 millions. Selon le ministère, la situation est beaucoup plus grave en 2007, alors que le budget de 2007-2008 est de seulement 4,75 millions.

Bureau des ressources humaines – Gestion de l'absentéisme

6.41 Notre rapport de 2003 comprenait 26 recommandations adressées au Bureau des ressources humaines au sujet de la gestion de l'absentéisme. Ce qui nous intéressait le plus était la nécessité de déterminer et de gérer les risques qui contribuent à l'utilisation et à l'utilisation abusive des congés de maladie. Étant donné le grand nombre d'employés et les importantes sommes nécessaires pour fournir un tel avantage, il est important de gérer le nombre et la durée des absences.

6.42 Sur les 26 recommandations que nous avons formulées, le Bureau des ressources humaines en a rejeté 8. Il a mis en œuvre 14 des 18 recommandations qu'il a acceptées. Sur les quatre

recommandations restantes, trois ont partiellement été mises en œuvre, et une n'a pas eu de suites.

6.43 Les huit recommandations avec lesquelles le bureau n'est pas d'accord sont les suivantes :

- Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que tous les crédits de congé de maladie anticipés sont remboursés, conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.

- Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines : mette au point des contrôles pour éviter que les employés qui n'y ont pas droit pour le mois de leur entrée en fonction obtiennent un crédit de congé de maladie.

- Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que les fiches de congé de maladie sont remises et entrées dans le SIRH en temps opportun.

- Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines établisse un programme officiel de gestion des présences qui est bien intégré aux pratiques de gestion courantes.

- Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines : mette au point des mécanismes qui permettent au personnel de surveillance d'examiner des rapports qui montrent clairement les tendances sur le plan des absences; veille à ce que les absences brèves mais fréquentes fassent l'objet d'un examen rigoureux approprié et qu'elles soient portées à l'attention de la direction.

- Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines mette au point un déclencheur officiel de façon à ce qu'un certain nombre de jours d'absence entraîne un examen par la direction ou le personnel des ressources humaines – exemple : si une personne s'absente x nombre de jours, une rencontre a alors lieu entre la personne et l'employeur pour discuter de la situation et de l'éventuel retour au travail.

- Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines compare régulièrement les statistiques sur l'absentéisme à celles des autres provinces et du secteur privé comme moyen de mesurer l'efficacité de la gestion de l'absentéisme.

- Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines établisse des objectifs en matière de gestion de l'absentéisme qui sont reliés à des buts et largement communiqués à tous les paliers de gouvernement.

6.44 Comme il s'agit de la dernière année de suivi des recommandations que nous avions présentées sur l'absentéisme, je tiens encore une fois à recommander au Bureau des ressources humaines d'envisager de mettre en œuvre les huit recommandations qui précèdent.

6.45 Nous aimerions souligner une recommandation en particulier qui n'est toujours pas mise en œuvre. Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines fasse rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme dans son rapport annuel. Cette année, le bureau nous a informés que :

> *Pour ce qui est de la Partie I, le Bureau des ressources humaines fait rapport tous les mois aux sous-ministres et aux cadres supérieurs au moyen du bulletin électronique des RH. Ce bulletin fournit des informations actuelles et historiques tant au niveau des ministères que du gouvernement. Le bulletin s'ajoute à l'application de libre-service aux employés, qui fournit de l'information aux gestionnaires sur le traitement des questions d'absentéisme.* [Traduction.]

6.46 Nous admettons qu'il s'agit uniquement d'un genre de rapport et qu'il est important de l'avoir, mais ce sont des rapports internes, alors que nous recommandions des rapports externes dans le cadre du rapport annuel du bureau.

6.47 Comme nous l'avions recommandé en 2003, nous sommes d'avis que le Bureau des ressources humaines devrait fournir des mesures de l'efficacité dans son rapport annuel public. Ces mesures pourraient comprendre les statistiques comparatives qui circulent à l'interne ainsi qu'une description des résultats escomptés grâce à la gestion de l'absentéisme, les résultats réels obtenus, une comparaison des résultats escomptés et des résultats réels et une description des stratégies adoptées pour atteindre les objectifs établis en matière de gestion de l'absentéisme. Nous estimons que l'obligation de rendre compte au public aidera la province à mieux gérer l'absentéisme et sera le signe d'un souci de l'économie et de l'efficience des programmes du gouvernement.

Observations sur les recommandations de la vérification de 2005 de SNB

6.48 En 2005, nous avons effectué à Services Nouveau-Brunswick une vérification de l'évaluation foncière à des fins fiscales. La dernière recommandation de cette vérification est que SNB communique dans son rapport annuel les résultats de chaque secteur d'activités.

6.49 En 2005, SNB avait répondu ainsi :

> *La société suit les principes comptables généralement reconnus. Comme il est noté dans le rapport, les exigences des PCGR en matière de rapport par segment ne s'appliquent pas à SNB. Bien que l'information soit disponible à l'interne et qu'elle soit communiquée périodiquement aux intervenants pertinents, le coût d'une telle ventilation dans les états financiers vérifiés excéderait grandement leur valeur pour le lecteur moyen.*

6.50 La réponse de 2007 est presque identique :

> *Tandis que SNB suit les principes comptables généralement reconnus, les exigences des PCGR en matière de rapport par segment ne s'appliquent pas à SNB. Cette information est disponible à l'interne à la direction et à notre conseil d'administration. Toutefois, en ce moment, nous considérons que le coût de présenter l'information par secteur dans les états financiers vérifiés excéderait grandement la valeur pour le lecteur moyen.* [Traduction.]

6.51 Nous ne comprenons pas, vu que l'information est disponible à l'interne, pourquoi la société n'est pas disposée à la communiquer aux députés de l'Assemblée législative et au grand public dans son rapport annuel. Comme il semble que SNB a déjà l'information, de dire que fournir « une telle ventilation » entraînerait un coût supplémentaire important nous laisse perplexe. Nous ne voyons pas comment ce coût « excéderait grandement la valeur ». Comme dans le cas de nos observations sur la gestion de l'absentéisme par le Bureau des ressources humaines, nous estimons que l'obligation de rendre compte au public aidera SNB à mieux gérer ses coûts et sera le signe d'un souci de l'économie et de l'efficience des programmes du gouvernement.

6.52 D'habitude, lorsqu'un ministère ou un organisme n'est pas d'accord avec une recommandation, nous cessons d'en assurer le suivi. Dans ce cas-ci, toutefois, comme nous ne sommes pas

« d'accord » avec le « désaccord », nous avons l'intention de reprendre la question dans le suivi de l'année prochaine.

Observations générales sur la mise en œuvre des recommandations

6.53 Nos recommandations visent à améliorer les programmes du gouvernement. Nous effectuons le suivi annuel de nos recommandations afin de déterminer si les changements proposés ont été adoptés. Nous n'avons pas les ressources nécessaires pour faire des enquêtes exhaustives sur la mesure dans laquelle les ministères ont mis les recommandations en œuvre. Nous espérons que le Comité des comptes publics et le Comité des corporations de la Couronne utiliseront nos rapports pas seulement l'année de leur publication, mais aussi au cours des années subséquentes afin de tenir les ministères et les sociétés de la Couronne responsables de la mise en œuvre des recommandations.

6.54 Le tableau qui suit montre les progrès du gouvernement dans la mise en œuvre de nos recommandations au cours des dernières années :

Exercice	Nombre de recommandations	Recommandations mises en oeuvre dans les		
		deux ans	trois ans	quatre ans
1999	99	35%	42%	42%
2000	90	26%	41%	49%
2001	187	53%	64%	72%
2002	147	39%	58%	63%
2003	114	31%	35%	42%
2004	91	30%	38%	
2005	89	27%		
Total	817			

6.55 L'examen des résultats de notre travail de suivi de 2007 nous amène à constater quelques signes encourageants, et d'autres, décourageants. Comme nous l'avons indiqué, le ministère des Services familiaux et communautaires pour le programme des services de garderies et le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail pour le programme de formation et de perfectionnement professionnel ont été assidus dans la mise en œuvre de nos recommandations. En revanche, nous constatons que très peu a été fait en quatre ans sur un certain nombre de vérifications comprises dans notre rapport de 2003. Moins de la moitié de toutes les recommandations de 2003, de 2004 et de 2005, qui sont regroupées dans la pièce 6.3, ont été mises en œuvre.

6.56 Notre examen de nos recommandations de 2003 montre aussi un nombre désolant de recommandations avec lesquelles les ministères n'étaient pas d'accord. Une tendance qui se dégage de l'information présentée dans ce chapitre est que les ministères d'exécution sont assidus dans leurs efforts pour mettre nos recommandations en œuvre, tandis que les organismes centraux se sont avérés moins enclins à les mettre en œuvre au cours des quatre dernières années.

6.57 Nos recommandations visent à rectifier des faiblesses ou des risques que nous avons cernés ou à améliorer la reddition de comptes au public. *La réponse du gouvernement au Rapport final de la Commission sur la démocratie législative* publiée en juin 2007 reconnaît que le gouvernement dépend de nos vérifications. Dans la section intitulée « Le rôle du vérificateur général », on peut lire ce qui suit :

> *Selon la présomption populaire, il semble qu'une relation conflictuelle existe entre le vérificateur général, haut fonctionnaire indépendant de l'Assemblée législative, et l'organe exécutif du gouvernement.*
>
> *En fait, le gouvernement compte beaucoup sur le Bureau du vérificateur général pour mener régulièrement des examens objectifs sur les activités gouvernementales afin de conserver un niveau élevé de rendement. Le gouvernement dépend de ces vérifications pour non seulement mettre en lumière les domaines qui peuvent s'améliorer, mais aussi faire des suggestions éclairées et objectives sur comment effectuer le plus efficacement ces améliorations.*

6.58 De plus :

> *Vu l'importance des fonctions continues du vérificateur général, le gouvernement est d'accord pour renforcer son rôle. Cela signifie faire plus souvent appel à l'expertise du Bureau pour procurer des avis sur les questions administratives et lancer des études dans des domaines où des réformes s'imposent.*

6.59 Le volume 2 de notre rapport de 2006 contient des recommandations sur le renforcement du rôle du vérificateur général. Une des étapes en vue d'y arriver serait que le gouvernement prenne au sérieux la mise en œuvre de nos

recommandations. Pour la plupart de nos recommandations, quatre ans devraient suffire pour réaliser des progrès importants dans la mise en œuvre, sinon pour achever cette mise en œuvre. Le gouvernement devrait peut-être envisager de publier une brève réponse à chaque rapport annuel du vérificateur général en indiquant son intention d'assurer la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport.

Chapitre 7
Bureau du vérificateur général

Contenu

Contexte 173
Rôle et pertinence du bureau 173
Plan stratégique 174
Indicateurs du rendement 175
Information financière 179
Ressources humaines 179

Bureau du vérificateur général

Contexte

7.1 Depuis quelques années, notre rapport contient une liste de contrôle portant sur l'évaluation de notre conformité à la directive gouvernementale sur les rapports annuels. Une version comparative pour 2007 est présentée ci-dessous.

Pièce 7.1
Liste d'autoévaluation

	2007	2006
Un rapport a-t-il été préparé?	Oui	Oui
La pertinence des programmes y est-elle discutée?	Oui	Oui
Les buts et les objectifs y sont-ils énoncés?	Oui	Oui
Le rapport traite-t-il de la réalisation des plans?	Oui	Oui
Y présente-t-on des indicateurs du rendement?	Oui	Oui
Y présente-t-on des détails sur le niveau de satisfaction des clients?	Oui	Oui
Y présente-t-on des informations financières réelles et prévisionnelles?	Oui	Oui
Le rapport explique-t-il les écarts par rapport au budget?	Oui	Oui

Rôle et pertinence du bureau

Notre rôle

7.2 Notre rôle au sein des services publics de la province est unique. Nous sommes indépendants du gouvernement en poste et nous fournissons de l'information directement à l'Assemblée législative. Cette information aide l'Assemblée législative à remplir son rôle consistant à tenir le gouvernement responsable de la façon dont les fonds publics sont gérés et les services sont fournis. Nous aidons également le gouvernement en formulant des recommandations à l'intention des hauts fonctionnaires des ministères et organismes que nous vérifions.

Notre mission

7.3 **Nous favorisons la reddition de comptes en fournissant de l'information objective à la population du Nouveau-Brunswick par l'entremise de l'Assemblée législative.**

Pertinence de notre bureau

7.4 Les volumes 1 et 2 de notre rapport de 2006 ont suscité beaucoup d'intérêt. Au total, 400 exemplaires ont été imprimés et distribués. Il est également possible de consulter notre rapport sur

Internet, et nous tenons le compte du nombre de visites sur le site de notre rapport. Les discussions que suscitent nos constatations à l'Assemblée législative ainsi qu'au Comité des comptes publics et au Comité des corporations de la Couronne prouvent la pertinence continuelle de notre travail.

7.5 Chaque année, nous incluons dans notre rapport des sujets qui, à notre avis, sont importants pour l'Assemblée législative et pour le public. Y figurent nos constatations, nos conclusions et nos recommandations découlant du travail de vérification effectué durant l'exercice.

7.6 Notre service comprend également des conclusions de vérification distinctes sur la fiabilité des états financiers. Ces conclusions (rapports du vérificateur) sont communiquées à l'Assemblée législative avec les états financiers de la province et des organismes et fonds en fiducie que nous vérifions.

7.7 Nous sommes d'avis que notre travail demeure pertinent et qu'il contribue :

- à susciter la confiance du public à l'égard de notre régime gouvernemental;
- à assurer la capacité de l'Assemblée législative de s'acquitter de sa responsabilité d'obtenir du gouvernement qu'il rende des comptes;
- à assurer la capacité du gouvernement de s'acquitter de ses responsabilités au moyen de méthodes et de systèmes de gestion judicieux.

Plan stratégique

7.8 Notre plan stratégique de 2003-2008 se trouve sur notre site Web. Le plan énonce les trois principaux buts sur lesquels nous concentrons nos efforts au cours des cinq années visées par le plan. Les buts sont les suivants :

- L'Assemblée législative et le public connaissent et valorisent le travail que nous faisons, et ont confiance dans notre capacité de fournir de l'information opportune, objective et crédible.
- Les ministères et les organismes acceptent et mettent en œuvre nos recommandations.
- Nos intervenants, soit l'Assemblée législative, le public, les entités vérifiées et nos employés, nous perçoivent comme menant par l'exemple.

7.9 Nous avons mis au point des stratégies visant chacun de ces buts, de même que des objectifs précis et des mesures à prendre. Nous avons aussi déterminé des indicateurs du rendement dont nous nous servons pour mesurer nos progrès.

Indicateurs du rendement

Enquête auprès des députés

7.10 En 2004, nous avons fait enquête auprès des membres du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne et nous les avons interviewés afin de mesurer l'efficacité avec laquelle nous répondons à leurs besoins.

7.11 Les résultats de l'enquête montrent un degré élevé de satisfaction à l'égard de notre travail. Nous avons converti les réponses en une table numérique, qui a produit un taux de satisfaction générale de 86,8 %.

7.12 En 2005, nous avons fait de nouveau enquête auprès des membres des comités, mais le nombre de réponses reçues a été insuffisant pour nous permettre de tirer des conclusions globales valables. Nous n'avons pas fait enquête auprès des membres des comités en 2006, année d'élection, mais nous prévoyons le faire cette année.

Enquête auprès des entités vérifiées

7.13 À l'issue de chaque vérification, nous faisons enquête auprès du ministère ou de l'organisme de la Couronne visé afin de déterminer leur niveau de satisfaction à l'égard de notre travail.

7.14 Les réponses à l'enquête suivant notre vérification de 2006 montre un degré élevé de satisfaction à l'égard des vérifications que nous effectuons. Nous avons converti toutes les réponses en une table numérique, qui a produit un taux de satisfaction générale de 83,6 %, comparativement à 84,6 % en 2005.

7.15 De façon générale, les entités vérifiées sont d'avis que nous avons entretenu une bonne communication avec leur organisation durant notre travail et dans la préparation de nos rapports, et que nous avons fait affaire avec elles de manière courtoise et professionnelle.

Enquête auprès des employés

7.16 Au début de 2007, nous avons effectué notre troisième enquête sur la satisfaction de nos employés. Cette enquête nous fournit des rétroactions sur des sujets tels que la qualité de la vie au travail, la communication et le développement de carrière. Nous avons converti les réponses en une table numérique, qui a produit un taux de satisfaction général de 69,9 %, comparativement à 66,3 % en 2004 et à 62,6 % en 2003.

7.17 Nous sommes heureux de constater que le taux de satisfaction générale continue à progresser. L'enquête a fait ressortir des points précis, et nous continuons à prendre des mesures pour régler les préoccupations exprimées par le personnel.

Acceptation et mise en œuvre des recommandations

7.18 Le chapitre 9 du volume 2 de notre rapport de 2006 offre un aperçu des recommandations que nous avions formulées dans nos rapports de 2002 à 2004. Ce chapitre résume l'état de nos recommandations et met l'accent sur les recommandations que nous avions formulées en 2002 et qui n'ont pas été pleinement mises en œuvre.

7.19 Les résultats du travail de suivi que nous avons effectué durant l'année au sujet des recommandations comprises dans nos rapports de 2003 à 2005 sont présentés au chapitre 6 de ce rapport.

Achèvement des vérifications à temps et dans les limites du budget

7.20 Notre objectif à long terme est de terminer la vérification des états financiers de la province au plus tard le 30 juin et de terminer toutes les vérifications des organismes de la Couronne et des fonds en fiducie au plus tard le 30 septembre.

7.21 Notre capacité d'atteindre cet objectif ne dépend pas entièrement de nous, mais aussi de la date à laquelle les entités que nous vérifions clôturent leur exercice et sont prêtes pour que nous puissions faire notre travail. Néanmoins, nous croyons que cet indicateur est important, car nous incitons alors les entités que nous vérifions à clôturer leur exercice le plus rapidement possible. Nous encourageons la communication en temps opportun de l'information financière. De plus, l'indicateur pousse mon bureau à achever le travail de vérification dans un certain délai.

7.22 La vérification de l'exercice terminé le 31 mars 2006 du gouvernement du Nouveau-Brunswick n'était pas achevée au 30 juin 2006. Notre rapport du vérificateur sur les états financiers de la province est daté du 28 juillet 2006, ce qui est une amélioration considérable par rapport à 2005, alors notre rapport du vérificateur était daté du 30 septembre.

7.23 Nous sommes les vérificateurs de 18 organismes de la Couronne et de 6 régimes de retraite. Au 30 septembre 2006, nous avions terminé la vérification de 11 organismes de la Couronne. En ce qui concerne les sept organismes de la Couronne dont la vérification n'était pas terminée, des retards ont eu lieu en raison d'une pénurie de ressources à notre bureau pour faire le travail; au 31 octobre 2006, les sept vérifications étaient achevées. Nos

ressources n'ont pas été suffisantes pour nous permettre d'achever la vérification des régimes de retraite à temps pour respecter notre date cible du 30 septembre.

7.24 Nous établissons des calendriers de vérification détaillés pour chacune de nos vérifications. Durant la vérification, nous surveillons le temps consacré par les membres du personnel à différentes parties du travail. À la fin de chaque vérification, nous résumons le temps total consacré à la vérification, nous le comparons au total des heures prévues au calendrier et nous analysons les principaux écarts. Pour nos vérifications financières, nous utilisons les résultats de cette analyse dans la préparation du calendrier pour le travail de l'année suivante.

7.25 Le temps réel consacré à notre vérification de 2006 des états financiers de la province a été moindre que ce qui avait été prévu au budget, et beaucoup moindre que l'année précédente.

7.26 La majorité des vérifications des organismes de la Couronne et régimes de retraite effectuées en 2006 ont été menées selon les heures prévues au calendrier ou presque. Sept vérifications ont considérablement dépassé les heures prévues. Dans la plupart des cas, il a fallu plus de temps afin de résoudre des problèmes de nature comptable non prévus.

7.27 Durant l'année écoulée, nous avons mené six importantes vérifications d'optimisation des ressources, qui font l'objet de chapitres dans notre rapport de 2006. Une vérification a pris beaucoup plus de temps que ce que nous avions prévu.

Intérêt et discussion suscités par notre travail

7.28 Comme nous l'avons mentionné, nous suivons sur notre site Web le nombre de visiteurs qui consultent notre rapport. Au cours de la période allant de décembre 2006 à juin 2007, c'est-à-dire à partir de la publication des volumes 1 et 2 de notre rapport de 2006 et durant les quatre mois qui ont suivi, les rapports complets ont fait l'objet de plus de 14 000 visites. Des chapitres individuels ont aussi été consultés. Dans la semaine suivant le 12 décembre 2006, le jour de la publication de notre volume 1, plus de 10 000 visites, ou requêtes, ont été enregistrées sur notre site Web. Dans la semaine suivant le 1er mars 2007, la date de parution du volume 2, il y a eu plus de 7 400 requêtes.

7.29 Nous aimerions aussi suivre le nombre de fois que notre travail est mentionné à l'Assemblée législative et dans les réunions du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la

Couronne, mais cela s'avère une tâche impossible. Le registre officiel des travaux de l'Assemblée législative (le hansard) a au moins deux ans de retard, et les réunions de comité ne font plus systématiquement l'objet d'un procès-verbal.

7.30 Néanmoins, à notre avis, le fait que le Comité des comptes publics et le Comité des corporations de la Couronne continuent à avoir recours à nos rapports dans l'exécution de leur travail illustre notre pertinence. Nous offrons aussi nos services aux comités pour leur fournir des possibilités d'explorer des sujets plus en profondeur.

Emploi de notre temps

7.31 Un important indicateur pour nous est le pourcentage de temps que nous consacrons directement au travail de vérification. Notre objectif est que 60 % de toutes les heures professionnelles rémunérées à notre bureau soient directement consacrées aux vérifications d'états financiers ou aux vérifications d'optimisation des ressources.

7.32 Une analyse détaillée de l'emploi du temps du personnel pour l'exercice terminé le 31 mars 2007 montre que 58,68 % du total des heures rémunérées de l'ensemble du personnel, à l'exception de notre personnel de soutien administratif, a été directement consacré au travail de vérification (y compris le travail visant notre rapport annuel). Environ la moitié de ce temps a été consacrée aux vérifications d'optimisation des ressources. Le temps non consacré à la vérification comprend les jours fériés, les vacances, les cours suivis par les stagiaires et le personnel professionnel, les congés de maladie et les tâches administratives qui ne peuvent être imputées à une vérification en particulier.

Coût de nos vérifications

7.33 Nous avons toujours planifié et suivi le nombre d'heures exigées par chacune de nos vérifications. Cependant, afin d'exécuter notre travail de la manière la plus économique et la plus efficiente possible, nous suivons aussi le coût de chaque vérification. En termes généraux, on peut dire que le coût de nos vérifications représente le coût de fonctionnement de notre bureau, exprimé en fonction du total de nos dépenses, fourni plus loin dans ce chapitre.

7.34 En particulier, le coût de la vérification des états financiers du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour l'exercice terminé le 31 mars 2006 a été de 173 000 $. Le coût total de la vérification des organismes de la Couronne et régimes de retraite en 2006 a été d'environ 166 000 $. Le coût total des six principales vérifications

d'optimisation des ressources comprises dans notre rapport de 2006 a été de 270 000 $. Le coût de la préparation des deux volumes de notre rapport de 2006, y compris le travail de suivi que nous faisons à l'égard des recommandations formulées dans les rapports précédents, a été d'environ 108 000 $.

Information financière

7.35 La pièce 7.2 montre les affectations budgétaires et les dépenses réelles pour 2005-2006 et 2006-2007 par code primaire. Le budget approuvé pour 2007-2008 est présenté aux fins de comparaison.

7.36 Les frais de personnel continuent de représenter environ 90 % de notre budget, et nous avons sous-utilisé ce poste de 157 000 $ pour l'exercice terminé le 31 mars 2007. Cette sous-utilisation s'explique par le détachement d'un membre de notre personnel cadre à un ministère durant toute l'année, ainsi que par le roulement du personnel et les retards inévitables qui se produisent avant de remplir les postes vacants.

Pièce 7.2
Affectations budgétaires et dépenses réelles (en milliers de dollars)

		2007		2006	
	2008 Budget	Budget	Montants réels	Budget	Montants réels
Frais de personnel	1 679,2	1 637,2	1 480,0	1 568,8	1 507,8
Autres services	147,7	132,8	140,8	133,2	117,8
Fournitures et approvisionnements	7,9	8,8	5,1	8,8	5,8
Biens et matériel	33,2	33,2	26,7	33,2	75,2
	1 868,0	**1 812,0**	**1 652,6**	**1 744,0**	**1 706,6**

7.37 Notre loi exige que nos comptes fassent l'objet d'une vérification annuelle par un vérificateur qualifié, nommé par le président de l'Assemblée législative sur avis du Conseil de gestion. Cette vérification est effectuée par le Bureau du contrôleur, et son rapport du vérificateur est déposé à l'Assemblée législative.

Ressources humaines

7.38 Notre bureau continue de fournir de l'expérience et de la formation aux membres de notre personnel. Les nouveaux employés doivent s'inscrire à un programme de comptabilité professionnelle, à savoir CA (comptable agréé), CMA (comptable en management accrédité) ou CGA (comptable général accrédité). Avant de pouvoir

entreprendre cette formation professionnelle, on doit détenir au minimum un diplôme universitaire de premier cycle.

7.39 Le roulement de personnel est une conséquence inévitable du rôle de formation que joue notre bureau pour les professionnels. Durant l'année écoulée, deux membres du personnel ont quitté le bureau.

7.40 Notre effectif, fondé sur le budget dont nous disposons, est de 23 personnes. Brent White, CA, Paul Jewett, CA, et Phil Vessey, CA, dirigaient les trois équipes de vérification. Au 31 mars 2007, 15 membres du personnel professionnel détenaient un titre professionnel comptable. Notre personnel comprenait aussi quatre étudiants inscrits à un programme de comptabilité. Les deux autres membres de notre personnel fournissent des services de soutien administratif. Deux postes d'abord vacants ont ensuite été remplis. Voici la liste des membres du personnel au 31 mars 2007 :

Cathy Connors Kennedy, CA
Duane Dickinson, CA
Kim Embleton, CGA
Michael Ferguson, CA
Eric Frenette [2]
Deidre Green, CA
Eric Hopper, CA
Peggy Isnor, CA
Paul Jewett, CA
Cecil Jones, CA
Bill Phemister, CA
Ken Robinson, CA
Jennifer Sherwood [2]
Ashley Smith [2]
Rebecca Stanley [1]
Al Thomas, CA
Phil Vessey, CA
Yanjun Wang [2]
Brent White, CA
Darlene Wield [1]
Tania Wood-Sussey, CA

[1] Soutien administratif

[2] Stagiaires inscrits à un programme de comptabilité professionnelle

7.41 Le 30 avril 2007, un de nos directeurs de la vérification, Phil Vessey, CA, a pris sa retraite. Phil a servi le bureau pendant 32 ans. Ses compétences et son expérience seront difficiles à remplacer.

Annexe

Contenu

Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans 183

Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans

Les paragraphes qui suivent résument les vérifications d'optimisation des ressources dont nous avons fait rapport dans des chapitres distincts de nos rapports annuels des dix dernières années, organisées par ministère ou organisme. L'année de rapport est indiquée entre parenthèses après la mention du sujet de la vérification. La liste contient le nom actuel du ministère ou de l'organisme, même si, dans certains cas, la vérification a eu lieu avant la réorganisation du gouvernement.

Ministère de l'Agriculture et de l'Aquaculture

La salmoniculture (2004)

Le chapitre évalue la capacité des programmes du gouvernement du Nouveau-Brunswick d'assurer la durabilité économique, environnementale et sociale des activités d'élevage en cages du saumon au Nouveau-Brunswick.

Examen des mesures législatives (2000)

Le chapitre examine le degré auquel le ministère satisfait à ses responsabilités administratives en ce qui concerne les mesures législatives qui lui sont affectées et voit si les résultats font l'objet d'une évaluation adéquate et d'un rapport à l'Assemblée législative.

Ministère de l'Approvisionnement et des Services

Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics (2003)

Le chapitre examine si le ministère gère les risques assurables importants associés aux bâtiments publics dont il est responsable.

Téléphones cellulaires (2002)

Le chapitre examine si gouvernement a en place un système adéquat pour administrer l'acquisition et l'utilisation des téléphones cellulaires.

Archives provinciales du Nouveau-Brunswick (2001)

Le chapitre examine les activités des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick. Il analyse leur rôle dans l'évaluation et la conservation des documents d'archives.

Achats (2001)

Le chapitre examine si le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et de son règlement.

Contrats visant les professionnels en TI (2001)

Le chapitre présente les résultats d'un examen de 40 contrats de six ministères pour des services de différents professionnels en technologie de l'information.

Fonds pour l'aménagement des terres (2000)

Le Fonds pour l'aménagement des terres achète, aménage et vend des terres au nom du gouvernement. Le chapitre examine si le fonds atteint les objectifs pour lesquels il a été créé. Le chapitre examine également le degré de conformité à la directive gouvernementale sur la cession des biens réels.

Bureau des ressources humaines

Gestion de l'absentéisme (2003)

Le chapitre examine si le gouvernement a des mécanismes et des méthodes en place pour gérer avec efficacité l'absentéisme des employés dans la fonction publique.

Ministère de l'Éducation

Entretien des installations (2005)

Le chapitre examine si le ministre de l'Éducation a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour assurer un entretien approprié des installations scolaires.

Transport scolaire (2001)

Le chapitre examine les systèmes et les méthodes mis en place par le ministère de l'Éducation pour assurer le transport sécuritaire des élèves en provenance et à destination des écoles.

L'Excellence en éducation (1998)

Le chapitre examine si le gouvernement a en place des mécanismes appropriés pour mesurer l'efficacité des initiatives liées à L'Excellence en éducation et en faire rapport, et si le gouvernement respecte les dispositions en matière de comptabilité et de vérification établies par le Conseil de gestion.

Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail

***Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé* (2007)**

Le chapitre examine si le ministère et la Société de la formation professionnelle du Nouveau-Brunswick s'acquittent de leur mandat de protéger efficacement les droits des étudiants en tant que consommateurs qui sont inscrits à un organisme privé de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick.

Programmes de développement de l'emploi (2002)

Le chapitre examine la gestion des programmes de développement économique et voit si des procédures adéquates sont en place pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport.

Ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick

Aide financière aux entreprises et présentation de l'information sur le rendement (1998)

Le chapitre examine si le ministère approuve et surveille de manière adéquate l'aide financière offerte aux entreprises en vertu de la *Loi sur le développement économique*, et si un système approprié de rapport sur l'efficacité a été mis en place au ministère et fonctionne.

Ministère de l'Environnement

Programme de gestion des récipients à boisson (2004)

Le chapitre examine si le ministère a établi des méthodes satisfaisantes permettant d'évaluer si le programme de gestion des récipients à boisson atteint les résultats escomptés et s'il en fait rapport. Le chapitre fournit également un rapport d'étape sur les progrès que le ministère a réalisés dans la mise en œuvre des recommandations et en réponse aux constatations énoncées dans notre rapport de 1994 concernant le programme de gestion des récipients à boisson.

Inspections environnementales (2002)

Le chapitre examine le processus d'inspection établi par le ministère pour surveiller la conformité aux lois provinciales sur l'environnement et en faire rapport.

Qualité de l'eau des puits domestiques (2000)

Un approvisionnement fiable en eau potable est important pour tous. Environ 40 % de la population du Nouveau-Brunswick qui vit dans une petite ville ou une région rurale compte sur un puits domestique comme source d'eau principale. Deux règlements afférents à la *Loi sur l'assainissement de l'eau* contribuent à prévenir les problèmes d'eau potable pour les personnes qui sont alimentées par un puits domestique nouvellement foré ou creusé, à savoir le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*. Le chapitre examine la mesure dans laquelle le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et le ministère de la Santé et du Mieux-être s'assurent de la conformité aux règlements en matière de puits privés.

Programme d'intendance des pneus (1999)

Le chapitre examine l'approche adoptée par le gouvernement pour établir le programme d'intendance des pneus et voit si le ministère supervise le programme conformément à la loi et au règlement. Nous avons aussi examiné la mesure dans laquelle le public est protégé contre le danger d'un incendie de pneus.

Ministère des Finances

Dépenses fiscales (2003)

Le chapitre examine et évalue les processus suivis pour approuver, surveiller et évaluer les programmes de dépenses fiscales et en faire rapport.

Gouvernance des régimes de retraite (2002)

Le chapitre examine si les préposés à la gouvernance de deux régimes de retraite provinciaux ont établi des mécanismes satisfaisants pour mesurer l'efficacité des activités de gestion de l'actif et en faire rapport.

Programme de retraite anticipée (2001)

Le chapitre examine le processus suivi par le gouvernement pour en arriver à la décision d'offrir un programme de retraite anticipée à ses employés.

Gouvernance des régimes de retraite (2000)

Le chapitre examine la structure de gouvernance de quatre régimes de retraite parrainés par le gouvernement provincial.

Taxe à la consommation (1999)

Le 1er avril 1997, la taxe de vente harmonisée, administrée par le gouvernement fédéral, a remplacé la taxe à la consommation provinciale. Depuis, le gouvernement a recruté des vérificateurs additionnels pour repérer les taxes non établies. Le chapitre examine l'économie et l'efficience de cet effort de vérification spécial ainsi que la perception de la taxe de vente en général.

Contrats de location d'Evergreen et de Wackenhut (rapport spécial pour le Comité des comptes publics - 1998)

Notre objectif, dicté par le Comité des comptes publics, était le suivant : « examiner les modalités financières des contrats d'Evergreen et de Wackenhut et comparer le coût total des arrangements avec le secteur privé à celui des méthodes traditionnelles du gouvernement. »

Ministère de la Justice et de la Consommation

Loi sur les prestations de pension (2006)

Le chapitre examine les protections offertes par la *Loi sur les prestations de pension* aux participants actifs et aux anciens participants aux régimes de retraite ainsi que la nature des activités du Bureau du surintendant des pensions.

Contribution pour les services de santé (2006)

Le chapitre explique à quoi sert la contribution pour les services de santé et résume les questions que nous avons relevées relativement au processus de la contribution.

Ministère des Ressources naturelles

Fonds en fiducie pour la faune (2007)

Le chapitre présente les résultats de l'examen d'un échantillon de subventions accordées par le fonds, et de notre contrôle par sondages des recettes provenant des droits de conservation.

Système de suivi pour le bois récolté sur les terrains boisés privés (2006)

Le chapitre examine si le ministère maintient des processus appropriés pour s'assurer que le système de suivi des produits forestiers de base récoltés sur les terrains boisés privés fonctionne tel que l'exige la *Loi sur le transport des produits forestiers de base*. Il examine aussi si le ministère se sert de l'information fournie par le système de suivi du bois pour évaluer la durabilité de l'approvisionnement en bois provenant des terres privées du Nouveau-Brunswick et présenter des rapports publics.

Gestion des terres de la Couronne (2001)

Le chapitre examine les responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne et analyse la capacité du ministère de mesurer l'efficacité des programmes de gestion des terres de la Couronne et d'en fait rapport.

Terres à bois privées (2000)

Le chapitre examine le rôle du gouvernement pour ce qui est d'encourager l'aménagement des terres à bois privées comme source principale de bois des installations de transformation du bois de la province.

Ministère de la Santé

Évaluation de programmes (2007)

Le chapitre examine si des méthodes et des systèmes adéquats ont été établis pour évaluer régulièrement les programmes financés par le ministère.

Contribution pour les services de santé (2006)

Le chapitre explique à quoi sert la contribution pour les services de santé et résume les questions que nous avons relevées relativement au processus de la contribution.

Plan de médicaments sur ordonnance (2005)

Le chapitre examine si le ministère a adopté des procédures adéquates pour gérer le rendement du Plan de médicaments sur ordonnance, et si le rendement du Plan fait l'objet de rapports adéquats. Le chapitre examine également si le ministère a adopté des procédures adéquates pour veiller à ce que le processus d'évaluation des médicaments en vue de leur inscription au formulaire et les sommes versées pour les médicaments et les services des pharmacies sont gérés en tenant compte du rapport coût-efficacité.

Reddition de comptes des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques (2003)

Le chapitre cherche à savoir si le ministère a en place des processus redditionnels appropriés pour les activités des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques qui sont sous la direction des régies régionales de la santé.

Système de prestation de services aux clients (2002)

Le chapitre examine pourquoi l'élaboration du Système de prestation de services aux clients, approuvé en 1995 pour un total de 4,5 millions de dollars et qui devait être opérationnel au bout de trois ans, coûte beaucoup plus cher et prend beaucoup plus de temps que prévu. Le chapitre examine aussi s'il y a eu non-respect des arrangements contractuels, des directives gouvernementales ou des mesures législatives provinciales en rapport avec les coûts plus élevés et le temps de réalisation plus long.

Plan de médicaments sur ordonnance (2001)

Le chapitre examine le plan gouvernemental qui fournit des prestations pharmaceutiques aux personnes recevant de l'aide au revenu et aux personnes dont les frais de médicaments dépassent leur capacité de payer. L'objectif était de déterminer si les ministères ont en place des mécanismes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le programme est offert à chaque personne admissible à des avantages en vertu du plan et que le plan fournit des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles.

Qualité de l'eau des puits domestiques (2000)

Un approvisionnement fiable en eau potable est important pour tous. Environ 40 % de la population du Nouveau-Brunswick qui vit dans une petite ville ou une région rurale compte sur un puits domestique comme source d'eau principale. Deux règlements afférents à la *Loi sur l'assainissement de l'eau* contribuent à prévenir les problèmes d'eau potable pour les personnes qui sont alimentées par un puits domestique nouvellement foré ou creusé, à savoir le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*. Le chapitre examine la mesure dans laquelle le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et le ministère de la Santé et du Mieux-être s'assurent de la conformité aux règlements en matière de puits privés.

Salubrité des aliments (1999)

Le chapitre examine le rôle de la province dans l'inspection des 2 870 établissements de services alimentaires. L'objectif de ce projet était de déterminer si les systèmes en place et les pratiques courantes sont suffisants pour assurer la conformité des établissements de services alimentaires aux règlements afférents à la *Loi sur la santé* provinciale.

Hôpital extra-mural (1999)

Le 1er juillet 1996, l'Hôpital extra-mural est devenu le Programme extra-mural et a été intégré aux corporations hospitalières régionales. Pourquoi une telle décision a été prise? Comment le gouvernement prend-il de telles décisions? L'intérêt que nous portons au processus décisionnel du gouvernement nous a incités à examiner la décision relative à la fusion.

Services d'ambulance (1998)

Le chapitre examine les conséquences du remplacement des services bénévoles de l'Ambulance Saint-Jean avec des fournisseurs de services rémunérés.

Ministère de la Sécurité publique

Bureau du prévôt des incendies (2002)

Le chapitre examine si le Bureau du prévôt des incendies s'assure adéquatement de la mise en application des dispositions de la *Loi sur la prévention des incendies*, et s'il a en place des mécanismes et des méthodes appropriés sur le plan des ressources humaines pour s'acquitter de manière suffisante de la prestation des programmes provinciaux de protection et de sécurité-incendie.

Conducteurs à risque élevé (2001)

Le chapitre examine si le ministère a en place un système pour repérer les conducteurs de voitures particulières à risque élevé et prendre des mesures appropriées en conséquence. Il examine aussi une classe particulière de conducteurs à risque élevé, les apprentis conducteurs.

Ministère des Services familiaux et communautaires

Foyers de soins spéciaux et résidences communautaires (2005)

Le chapitre examine si le ministère a adopté des pratiques appropriées pour assurer la conformité aux mesures législatives et aux normes provinciales visant les foyers de soins spéciaux et les résidences communautaires.

Services des foyers de soins (2004)

Le chapitre examine si le ministère a des procédures appropriées pour s'assurer que les foyers de soins titulaires d'un permis respectent les mesures législatives provinciales visant les foyers de soins, et que les mesures législatives provinciales et les directives ministérielles visant les foyers de soins sont régulièrement examinées et modifiées.

Installations de garderie (2003)

Le chapitre examine si le ministère a des directives et des méthodes appropriées pour assurer le respect des mesures législatives et des normes provinciales visant les installations de garderie.

Plan de médicaments sur ordonnance (2001)

Le chapitre examine le plan gouvernemental qui fournit des prestations pharmaceutiques aux personnes recevant de l'aide au revenu et aux personnes dont les frais de médicaments dépassent leur capacité de payer. L'objectif était de déterminer si les ministères ont en place des mécanismes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le programme est offert à chaque personne admissible à des avantages en vertu du plan et que le plan fournit des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles.

Ministère des Transports

Agence de gestion des véhicules (2002)

Le chapitre examine si l'Agence de gestion des véhicules fournit des services de réparation et d'entretien aux automobiles, aux voitures des hauts fonctionnaires et aux camions légers du gouvernement d'une manière qui minimise les coûts et optimise l'efficience. Le chapitre examine également si l'agence a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour surveiller la consommation de carburant des voitures et des camions légers du gouvernement et en assurer le contrôle.

Services de génie-conseil et matériaux routiers (2000)

Le chapitre examine les procédures que suit le ministère pour obtenir des services de génie-conseil et gérer ses stocks de matériaux routiers. Le chapitre examine également les progrès réalisés par le ministère dans la mise en œuvre de spécifications de produit fini comme garantie de qualité de la construction routière.

Vérifications à l'échelle du gouvernement

L'évaluation des programmes dans les ministères (2004)

Notre objectif pour ce projet était de déterminer l'approche employée par les ministères du gouvernement provincial pour évaluer les programmes.

Administration des contrats (1999)

De plus en plus de services gouvernementaux sont fournis par le secteur privé à la suite de privatisations, de partenariats entre le secteur public et le secteur privé et d'arrangements d'impartition. Par notre travail de vérification dans ce domaine, nous avons voulu déterminer quels mécanismes sont en place pour vérifier si les contrats sont administrés selon les conditions négociées.

Location à bail de matériel (1999)

Nos objectifs de vérification dans le cadre de ce projet étaient de voir si les décisions de louer sont prises en tenant compte du principe d'économie et si les contrats de location sont comptabilisés correctement dans les livres de la province. Notre analyse et nos conclusions sont fondées sur l'examen de décisions relatives à la location à bail d'ordinateurs personnels, de photocopieuses, de camions-citernes et d'équipement lourd.

Mesure du rendement et rapport sur l'efficacité (1999)

Le gouvernement provincial avait adopté sa première directive sur les rapports annuels il y a dix ans. La directive reconnaît que les rapports des ministères et des organismes sont le principal document de reddition de comptes pour l'Assemblée législative et le public. Le chapitre examine les progrès réalisés au cours des dix dernières années dans le domaine de la mesure du rendement et du rapport sur l'efficacité.

Projet routier entre Fredericton et Moncton (1999)

Le chapitre examine le processus décisionnel qui a mené à la remise d'une demande de propositions à trois soumissionnaires retenus en sélection finale le 27 mars 1997. La demande de propositions montrait clairement que le gouvernement avait l'intention de construire la route au moyen d'un partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Nous avons examiné les objectifs gouvernementaux établis pour le projet et cherché à savoir si d'autres arrangements avaient été envisagés et si la demande de propositions prenait en compte les objectifs gouvernementaux.

Vérifications des organismes de la Couronne

Gouvernance des sociétés de la Couronne (2003)

Le chapitre résume les résultats de nos examens sur la gouvernance des cinq dernières années, examine des méthodes en vigueur ailleurs et formule des recommandations globales sur les mesures que peut prendre le gouvernement provincial en vue d'améliorer la gouvernance des organismes de la Couronne.

Gouvernance des corporations hospitalières (1998)

Pour ce projet, nous avions comme objectif de mieux comprendre les arrangements en matière de gouvernance en ce qui a trait aux corporations hospitalières régionales de la province et d'obtenir l'opinion des membres de conseil sur certaines questions qui influencent le rôle et l'efficacité des conseils des corporations hospitalières.

Énergie NB

Gouvernance (2005)

Le chapitre examine si les structures et les processus actuels de gouvernance établis pour Énergie NB constituent un cadre de gouvernance efficace.

NB Agriexport Inc. (2000)

Le chapitre fait état des résultats d'un examen spécial des activités et de la reddition de comptes de NB Agriexport Inc., effectué à la demande du Comité des corporations de la Couronne.

Régies régionales de la santé (2000)

Le chapitre résume les observations et les recommandations que le vérificateur général a formulées après avoir aidé le Comité des corporations de la Couronne à tenir ses premières audiences avec les corporations hospitalières régionales.

Services Nouveau-Brunswick

Évaluation foncière à des fins fiscales (2005)

Le chapitre examine si Services Nouveau-Brunswick respecte le *Loi sur l'évaluation* en évaluant les biens réels à leur « valeur réelle et exacte ».

Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Gouvernance (1999)

Notre bureau s'intéresse depuis un certain nombre d'années à la gouvernance et à la reddition de comptes des sociétés de la Couronne. Cette année, nous avons examiné les pratiques entourant la gouvernance et la reddition de comptes à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick (2007)

Le chapitre examine si la Société a des structures, des processus et des procédures adéquats en vigueur pour remplir son obligation de protéger les dépôts des membres des caisses populaires et des credit unions du Nouveau-Brunswick.

Société de développement régional

Programmes et projets financés par le gouvernement provincial (2004)

Le chapitre examine si la Société de développement régional a adopté des méthodes satisfaisantes pour mesurer l'efficacité des programmes et des projets financés par le gouvernement provincial qu'elle administre et en faire rapport.

Fonds de développement économique (1999)

En 1997-1998, le Fonds de développement économique a dépensé plus de 15 millions de dollars pour des projets tels que la commercialisation du tourisme, le développement de l'agriculture, la sylviculture sur les terres de la Couronne et Film Nouveau-Brunswick. Par notre travail dans ce domaine, nous voulions nous assurer que des mécanismes adéquats sont en place pour l'approbation du financement et la surveillance des projets.

Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick

Gouvernance (2006)

Le chapitre examine si les structures et les processus de gouvernance actuels établis pour la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick constituent un cadre de gouvernance efficace.